



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE QUÍMICA

**COMUNICACIÓN Y MOTIVACIÓN COMO BASE
PARA LA EFECTIVIDAD DE LAS EMPRESAS**

**TRABAJO MONOGRAFICO DE
ACTUALIZACIÓN**

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
INGENIERO QUÍMICO**

PRESENTA:

JUAN FRANCISCO CHOREÑO GARCIA



MÉXICO, D. F.

2008



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: Profesor: Robert Johnson Bundy

VOCAL: Profesor: León Carlos Coronado Mendoza

SECRETARIO: Profesor: María Eugenia Baz Ibarra

1 er. SUPLENTE: Profesor: José Sabino Samano Castillo

2 ° SUPLENTE: Profesor: Héctor Israel Basave Rivera

SITIO DONDE SE DESARROLLÓ EL TEMA: Facultad de Química

ASESOR DE TEMA: León Carlos Coronado Mendoza

SUSTENTANTE: Juan Francisco Choreño García

Agradecimientos

Tratar de agradecer a cada una de las personas que en su momento me ayudaron a lograr esta meta, sería necesario escribir otra tesis.

En mi camino siempre ha habido muchas personas de las que aprendí mucho, y me gusta pensar que logre dejarles algo a cambio: una amistad sincera, la gratitud de un hijo, el cariño, tantas cosas que ya no sé cómo nombrarlas.

Voy a romper un poco con la tradición y voy a dejar a las personas más importantes para el último lugar, no porque ocupen el último lugar en importancia ni cariño, sino porque al final de todas las cosas ellos han sido los que siempre estuvieron conmigo.

Quiero agradecer a mi Jefe, que siempre creyó en mí, que siempre me dio la libertad que todos necesitamos para lograr nuestras metas, que me dio la más grande oportunidad de mi vida y sobre todo por todos esos regaños. Y sin importar lo que llegue a pasar: Muchas gracias Bernardo Martínez.

También quiero darle las gracias a todos mis compañeros del CTCC. Por lo que he aprendido de ustedes, por las pláticas fuera de lugar, por compartir algunas de mis locas ideas. Gracias Grethel, Eli, Karla, Rous, Homero, Arturo, Paco, Toño, Esme, Rafa, Hugo, Carlos, Stephany y sobre todo le agradezco mucho todas las oportunidades, regaños (siempre los más), aprendizaje, paciencia, a Roberto Uribe.

A mi asesor de tesis ingeniero León Coronado, por el apoyo brindado, por la paciencia... Muchas Gracias, de verdad Muchas Gracias. A los sinodales también muchas gracias por el tiempo y el apoyo.

Tuve y tengo muchos amigos, también a ellos: gracias por todos los momentos de alegría, a veces de tristeza, por el apoyo, por las "chelas" que nunca faltaron. Gracias: Saúl, Adrián, Allan, Fabiola, Nancy, Talia, Chucho, Kike, Carlos, Lucy, Jorge... me faltan muchos y no crean que por no nombrarlos se me olvidaron.

Alguna vez leí que todos tenemos dos familias, la que Dios te da y la que tú eliges. Y esta es una familia difícil de elegir, pero en el fondo de mi corazón estoy seguro que no pude haber elegido mejor. Gracias a esas personas, a las que quiero mucho.

Diana, Verito, también para ustedes muchas gracias por enseñarme que siempre puedes tener una sonrisa no importa lo mal que puedas estar. Gracias. Las quiero mucho. Daniel, compadre pues muchas gracias por los consejos, no siempre directos; sobretodo, que hay más cosas fuera de nuestro propio agujero de conejo.

Muchas gracias: Don Memo, Señora Vero, Señora Meche, Señor Andrés por todas las veces que me recibieron en sus casas, no siempre en mi mejor momento. Por la confianza, Gracias.

Gracias Mamá, por todo por aguantarme más del tiempo que llevo en este mundo, gracias por siempre estar ahí, por saber leerme como un libro, gracias porque siempre me motivaste a seguir, y por haberme enseñado que la vida no vale nada y no le das valor a lo más importante, a ti mismo. Gracias Te Quiero Mucho.

Gracias Papá, se que hemos tenido muchos problemas, sé que si me quieres aunque a veces te digo lo contrario. Gracias sin ti nunca lo hubiera logrado. Y papá te quiero mucho.

Hermanos, los amo, son tan valiosos para mi, me gusta saber que cada uno esta en su vida, luchando y logrando sus sueños, sé que tal vez no fui en mejor hermano y que a veces los pasaba por alto pero los quiero mucho y siempre podrán contar conmigo. Los quiero Omar, Rubén, Analilia, Los Quiero Mucho.

Índice

Introducción

- Planteamiento del problema..... 9
- Objetivos..... 11
- Enfoque..... 11

Metodología

- Recopilación de la información..... 12
- Clasificación de la información..... 13

Capítulo 1. Antecedentes

1. La Organización (la empresa)..... 14
 - 1.1. Definición..... 14
 - 1.2. Estructura..... 15
2. Criterios para la evaluación de las metas Organizacionales..... 17
 - 2.1. Productividad..... 19
 - 2.2. Integración..... 20
 - 2.3. Moral..... 21
3. Efectividad de las empresas..... 22
 - 3.1. Definición de conceptos..... 22
 - 3.2. Análisis de los conceptos..... 23
 - 3.3. Enfoque empresarial de los conceptos..... 24
4. Antecedentes teóricos del Factor Humano..... 26
5. Clima organizacional..... 27
 - 5.1. Definición..... 27
 - 5.2. Dimensiones del clima organizacional..... 29
 - 5.3. Problemas generados por un mal clima organizacional..... 31
6. Comunicación y Motivación organizacionales..... 31
 - 6.1. La Comunicación organizacional..... 31
 - 6.1.1. Características de la comunicación organizacional..... 32

6.1.2. Flujo de la comunicación en las empresas.....	33
6.1.3. Redes de comunicación.....	34
6.1.4. Elección de canal adecuado.....	36
6.1.5. Barreras para la comunicación eficaz.....	36
6.2. Motivación organizacional.....	37
6.2.1. ¿Por qué trabaja la gente?.....	37
6.2.2. Definiciones del ser humano frente a la organización.....	38
6.2.3. Las diez reglas de Oro para desmotivar a tu personal.....	41

Capítulo 2. La Comunicación

1. Definición.....	45
1.1. Enfoques del estudio de la comunicación humana.....	46
1.2. Proceso de comunicación.....	47
2. Tipos de comunicación.....	51
2.1. Comunicación Verbal.....	51
2.2. Comunicación No Verbal.....	52
2.2.1. Kinesia.....	54
2.2.2. Paralingüística.....	63
2.2.3. Proxémica.....	64
2.2.4. Comunicación olfativa.....	66
3. Comunicación interpersonal.....	67
4. Barreras de la comunicación.....	68
5. Teoría de la Comunicación Humana.....	69
5.1. Marco de referencia.....	69
5.2. Axiomas de la comunicación humana.....	72
5.3. La comunicación patológica.....	75
5.4. La interacción humana.....	83
5.5. Comunicación paradójica.....	88
5.6. Uso de las paradojas como medio para modificar el comportamiento humano.....	95
6. Comunicación eficaz.....	96

Capítulo 3. La conducta laboral

1. Definición del concepto de trabajo.....	101
2. La conducta laboral como conducta “motivada”.....	102
2.1. Determinantes de la conducta laboral. Ambiente y personas: Demandas, recursos y constricciones (limitaciones).....	103
2.2. Sistema de motivación hacia y en el trabajo.....	105
3. Aspectos motivacionales de la conducta laboral: Características del trabajo.....	106
3.1. Características del contenido de trabajo.....	108
3.2. Características del contexto de trabajo.....	111
4. Aspectos motivacionales de la conducta laboral: Característica de la persona.....	114
4.1. Aspectos afectivos y cognitivos básicos.....	114
4.2. Actitudes generalizadas hacia el trabajo.....	117

Capítulo 4. La motivación

1. Definición.....	120
2. Modelos explicativos de la motivación.....	122
2.1. Perspectiva conductual de la motivación.....	122
2.1.1. Motivación extrínseca.....	123
2.1.2. Motivación intrínseca.....	124
2.2. Perspectiva cognitiva de la organización.....	125
3. Teorías motivacionales desde la perspectiva organizacional.....	126
3.1. Teorías de contenido.....	127
3.1.1. Jerarquía de las Necesidades de Maslow.....	127
3.1.2. Teoría de los dos factores de Herzberg.....	130
3.1.3. Teoría de las necesidades de McClelland.....	132
3.1.4. Teoría E – C – R de Alderfer.....	133
3.2. Teorías de proceso.....	134
3.2.1. Teoría de las expectativas de Vroom.....	134
3.2.2. Teoría de equidad.....	137

3.3. Una teoría alternativa de la motivación (McGregor).....	138
3.3.1. Teoría X.....	141
3.3.2. Teoría Y.....	143
3.3.3. Diferencia entre las teorías X y Y.....	145
3.3.4. Implicaciones de la teoría de McGregor.....	145
3.4. Teoría Z.....	149
4. Principales estrategias utilizadas por las empresas para motivar a sus miembros.....	151
4.1. Sistemas de compensación: sueldos e incentivos.....	152
4.2. Sistema normativo y disciplinario.....	153
4.3. Diseño de puestos tareas y roles.....	156
4.4. Participación de los miembros en la organización.....	157
4.5. El liderazgo: el líder formal como agente motivador.....	158
5. La PNL (Programación Neurolingüística) y sus aplicaciones para la motivación laboral.....	159
5.1. Definición.....	159
5.2. Sistemas de representación sensorial.....	162
5.3. Niveles neurológicos.....	163
5.4. Claves de acceso ocular.....	164
5.5. Las estrategias de PNL.....	168
5.6. Sistemas de creencias.....	172
5.7. Técnicas motivacionales.....	177
Discusión.....	182
Conclusiones.....	186
Bibliografía.....	191

Introducción

Planteamiento del tema

A los ingenieros químicos se nos ha formado en el análisis, comprensión y resolución de problemas en los sistemas químicos y fisicoquímicos; en algunos casos, hasta bioquímicos; de proceso, de ingeniería, de economía, etc., para el diseño, operación y control de las plantas químicas, industriales o de proceso; sin embargo, es muy somera la preparación que se nos da para enfrentarnos al reto que significan los sistemas sociales y humanos que se presentan en nuestra práctica profesional.

Podemos suponer que esos temas no son del ámbito profesional del ingeniero químico; no obstante, la vida profesional del ingeniero químico se desarrolla en muy diversos niveles desde el nivel técnico/operativo hasta niveles gerenciales o ejecutivos, pasando por jefaturas de sección o departamento, supervisiones; incluso hasta en la docencia; estos niveles suponen un trato cercano con diferentes personas u organizaciones.

Este trato con las personas, de manera individual o grupal, se da en diferentes formas y niveles, no es la misma interacción entre nosotros y nuestros jefes, que la que se da entre nosotros y nuestros subalternos, o con nuestros pares.

Estas diferencias de trato personales, combinado con nuestra percepción, tienen como consecuencias problemas de carácter social y humano, que en muchos casos significan deficiencias estructurales en la organización o empresa que llevan a la disminución de su productividad y deficiencias en sus procesos. Por esta razón es importante el estudio y análisis de la administración de los recursos humanos de las empresas.

Desde este punto de vista, existen diferentes aspectos que influyen en la efectividad de la empresa: el liderazgo, la toma de decisiones, el manejo del cambio, la comunicación y la motivación, siendo estas dos últimas, determinantes para el adecuado funcionamiento de la empresa.

El presente trabajo muestra una investigación documental acerca de la comunicación y motivación organizacionales, y su impacto en las personas y en las empresas donde laboran.

En el capítulo 1 se darán los antecedentes teóricos, estos abarcan las definiciones de empresa u organización humana, así como las diferentes variables que pueden influir en la gestión de los recursos humanos, en especial las relaciones humanas en la empresa. Se analizarán los conceptos de clima organizacional, motivación, comunicación, efectividad y las diferentes formas en que las empresas perciben a sus empleados.

El capítulo 2 trata a la comunicación, el proceso comunicativo, las partes que conforman al proceso de comunicación, los tipos de comunicación, los axiomas de la comunicación humana y las barreras para la comunicación eficaz.

En el capítulo 3 se dan las definiciones de conducta laboral y, trabajo. Además de un breve resumen de las variables que afectan directamente a la conducta laboral. Las características del trabajo y de las personas que trabajan.

Y finalmente el capítulo 4 trata sobre la motivación, sus definiciones y teorías, las diferentes estrategias utilizadas por las empresas para motivar a su personal; además, de una introducción a la PNL y sus diferentes técnicas para la motivación personal y laboral.

Se presenta también un análisis de los conceptos estudiados y sus aplicaciones a la ingeniería química.

Objetivos

Los ingenieros químicos somos profesionales con una alta preparación técnica y analítica, sin embargo, tenemos carencias en el uso de nuestras habilidades sociales y administrativas, sobre todo desde el punto de vista de la gestión de los recursos humanos. Debido a esto este trabajo plantea los siguientes objetivos:

- Mostrar diferentes definiciones de la empresa, desde un punto de vista administrativo y de relaciones humanas
- Analizar los aspectos humanos más importantes para el logro de las metas organizacionales
- Definir el proceso de comunicación, sus partes y barreras para la comunicación organizacional eficaz
- Analizar las nuevas teorías sobre la comunicación humana y su uso en las empresas
- Definir el proceso de motivación laboral
- Mostrar los diferentes modelos y teorías de la motivación organizacional
- Analizar la PNL y sus usos para la mejora de las empresas

Enfoque

El ingeniero químico es un profesional con una gran preparación técnica, sin embargo en muchas ocasiones carece de los elementos para su pleno crecimiento profesional y personal. Este trabajo hace un análisis de los factores humanos que más afectan el desempeño de las personas en su trabajo, además, de cómo éstos afecta a la productividad y efectividad de las empresas.

Es una investigación documental de los factores humanos que afectan el desempeño de los trabajadores dentro de una empresa y el impacto que éstos tienen sobre la efectividad de las empresas.

Metodología

Recopilación de la información

Este trabajo es una investigación teórica basada en información documental, realizada a través de una indagación bibliográfica de libros, revistas, Internet, etc., analizando las diferentes teorías y conceptos. Esta investigación permitió hacer un análisis del problema y elaborar una reflexión de acerca de los efectos de la comunicación y la motivación en el trabajo, y como estos afectan el desempeño y productividad de los trabajadores.

La investigación constó de 3 partes:

1. La primera se refiere a la búsqueda y revisión de la información documental sobre la comunicación y motivación organizacionales. A través de fuentes primarias de investigación, se realizaron dos tipos de actividades: a) Búsqueda y lectura directa en bibliotecas de libros y revistas, b) Búsqueda de artículos electrónicos (Internet).
2. La segunda etapa consiste en la sistematización de la información, presentándose un índice analítico del trabajo, donde se expone el desarrollo del trabajo de la manera más ordenada posible y siguiendo un desarrollo evolutivo que permita la mejor comprensión de los efectos de la comunicación y motivación en la vida organizacional.
3. Y por último la tercera corresponde al análisis de los hallazgos encontrados y su interpretación desde el punto de vista de los objetivos señalados en la introducción, elaborando las conclusiones de forma tal que permita realizar un aporte a la administración de recursos humanos y a la ingeniería química, desde un punto del vista de las relaciones humanas en la empresa.

Clasificación de la información:

La información recabada fue analizada desde el punto de vista de la comunicación y motivación organizacional; por lo que se organizó desarrollando los temas de manera evolutiva comenzando con el desarrollo de los antecedentes teóricos, siguiendo con el desarrollo de la comunicación, y motivación laboral.

La información se clasificó de la forma que se muestra en la siguiente tabla:

Antecedentes Teóricos	Definición de empresa
	Metas organizacionales
	Factor Humano en la empresa
	Clima organizacional
	Antecedentes de comunicación organizacional
	Antecedentes de motivación organizacional
Comunicación	Definición de comunicación
	Tipos de comunicación
	Comunicación ineterpersonal
	Barreras de la comunicación
	Teoría de la comunicación humana
	La comunicación eficaz
Conducta Laboral	Definición del concepto de trabajo
	La conducta laboral como conducta "motivada"
	Aspecto motivacionales: Las características del trabajo
	Aspecto motivacionales: Las características del trabajador
Motivación	Definición de motivación
	Modelos explicativos de la comunicación
	Teorías motivacionales
	Estrategias utilizadas por las empresas para motivar
	Programación Neurolingüística

Capítulo 1. Antecedentes

1. La Organización (La Empresa).

La efectividad de las empresas es la suma de varios factores que van desde la capacidad técnica, pasando por la capacidad administrativa y llegando al ámbito relacional de las personas que conforman a la misma, tanto a los directivos como a los empleados. De los factores mencionados, la capacidad relacional es una de las más importantes, sin embargo, no se le ha prestado la debida atención. Es de suma importancia comprender los factores que influyen en el comportamiento de las personas dentro de las empresas y de qué manera sus relaciones personales influyen sobre la efectividad de las mismas.

El comportamiento de las personas dentro de las organizaciones depende de muchos factores, entre los cuales los más importantes son la efectividad de los canales de comunicación y la motivación del personal. Por lo que es importante, definir conceptualmente a la empresa, su estructura organizacional y los métodos con los cuales evalúan su desempeño.

1.1 Definición

Se le llama organización a un grupo de personas que se reúnen para lograr objetivos humanos. Siendo un invento destinado a satisfacer necesidades humanas, su éxito depende de su estructuración planificada, de cómo se ocupa de las estructuras que surgen sin planificación y de cómo defina y trabaje para lograr sus metas. Estos problemas básicos son comunes a todos los tipos de organizaciones, desde una orquesta musical hasta una empresa industrial, pasando por los equipos deportivos o la familia.

1.2 Estructura

La necesidad más evidente de cualquier organización es tener las normas y costumbres que determinen cómo deben relacionarse los individuos. Debido a que si las personas se conducen espontáneamente, sería muy difícil lograr las metas de la organización.

Estructura formal

Las reglas dentro de las organizaciones indican cómo actuar y cómo reaccionar al ayudar a quitar parte de la incertidumbre, que surge de las relaciones interpersonales y aumentan la probabilidad de trabajar en equipo. Con las normas o reglas se evitará la pérdida de tiempo que supone el desconocer el lugar y función de cada integrante del equipo u organización.

Desde sus comienzos, las organizaciones se han enfrentado al problema de las reglas y normas. Problemas acerca de cómo dividir el trabajo, cómo escoger y capacitar a los trabajadores, que normas los regirán y, sobretodo, que factores mantienen unido al equipo y motivados a los trabajadores hasta el logro de las metas u objetivos de la empresa.

Durante las primeras décadas del siglo XX, se tenía la creencia que las personas respondían a motivaciones únicamente económicas. Por ello, las empresas buscaron controlar al personal mediante incentivos económicos, y toda motivación diferente caía en lo irracional. Por lo impusieron reglas que evitaban que las personas actuaran contra “sus propios y mejores intereses”, los intereses económicos de la empresa misma. Sin embargo, al ser humano no lo motiva únicamente el dinero. El factor económico es importante, sí, pero también lo son los factores sociales y personales de los individuos para el desarrollo de los objetivos de las empresas. Cada persona requiere de algo más que retribuciones económicas que la empresa le proporciona.

Hoy en día, hablamos no del “hombre económico” sino del “hombre complejo”; más adelante se analizará el concepto del hombre complejo. Las empresas necesitan reglas de compensación y de relación más complejas y completas que las que se usaban hace más de 50 años.

Cuadros de organización (organigramas).

La primera idea que surge de la organización de las empresas es la imagen de un cuadro donde se despliega gráficamente los puestos y funciones de las personas que forman parte la misma.

Este cuadro gráfico de la organización, en apariencia simple, trae consigo una compleja red de políticas, procedimientos, leyes, tradiciones, costumbres y normas que rigen las relaciones interpersonales de los individuos; así como las diversas funciones de la empresa.

Se puede decir que el organigrama es el plan maestro de la organización formal, dicta como deben ser las cosas. Los trabajos a realizarse, el personal y equipos especializados en realizarlos, el orden en que ocurrirán los fenómenos de la empresa y como se habrán de coordinar las diferentes áreas a estas actividades. Además, de un sistema de autoridad, los métodos y tipos de compensación que deberán ser expresados con toda claridad.

Estructura informal

No hay duda alguna de que la organización formal es importante. Sin embargo, hay un factor que ha ido apareciendo, que es que la organización no lo es todo. Las personas tienen su propia manera de ser, sus propios motivos y sobretodo no siempre se comportan como se espera. Tienen un comportamiento diferente si trabajan con sus amigos a que si lo hacen con sus enemigos.

La organización informal es aquella que no es reconocida por la organización formal. Los grupos de individuos, pese a no ser reconocidos, son una poderosa influencia en lo que se refiere a la forma en que desempeñan sus labores. Se podría percibir que la organización formal describe como deben comportar los individuos, mientras que la organización informal describe cómo se comportan.

En las organizaciones, las personas no actúan como individuos aislados. Las personas forman grupos que la organización formal no reconoce; sin embargo, afectan a las actividades de la empresa. Éstos pueden mejorar la eficiencia y productividad o restringirla.

De la idea de los grupos informales en las empresas, surgen algunos pensamientos erróneos. Uno de ellos es que la organización informal hace menos eficientes a la empresas; ocurre lo contrario, en las empresas donde se les da un valor importante a los grupos informales se registra un fuerte lazo entre los individuos que contribuye al mejor logro de los objetivos. Un segundo error es pensar que la organización informal se circunscribe a los niveles inferiores de las empresas; la organización informal tiene que ver con la forma en que las personas se comportan y, dado que como los directivos son tan humanos como los empleados, la organización informal existe tanto en la cima como en el fondo de la empresa.

2. Criterios para la evaluación de las metas organizacionales

¿Qué es una meta? Al parecer se trata de una pregunta simple, sin embargo es difícil de contestar. Es hasta cierta medida fácil de contestar con respecto a una sola persona, pero se hace más complejo a medida que pasamos de una persona a dos, a un grupo pequeño y a una organización grande.

Una meta en la enunciación de lo que se espera que sea realidad en un cierto tiempo. De esta definición, sin embargo surgen tres problemas principales el

alcance, especificidad y medida. El alcance se refiere al tiempo límite en el que es probable llevar a cabo la meta; la especificidad, es que tan general o específica es la meta, y la medida es la forma en que se evaluará el avance hacia la meta. Al definir una meta es importante considerar los tres factores mencionados, entre más corto sea el lapso de tiempo y más específica sea la definición de la misma será más sencillo evaluar si estamos avanzando hacia ella.

Al definir las metas organizacionales, frecuentemente se encuentran con los tres problemas de la definición de las metas. También se presentará el problema adicional de que las organizaciones son grupos de personas, por lo que resulta difícil introducir el concepto de metas organizacionales sin materializar a la organización considerándola como algo más que un grupo de individuos aislados, sino como un sistema de individuos que interactúan entre sí.

A pesar de los problemas y de las preguntas sin respuestas vinculadas con la definición de las metas organizacionales, con la medición de los avances y con el hallar las formas de enunciar las metas, las organizaciones tiene, sin duda, metas. Llega incluso a declararlas abiertamente. Algunas personas salen de las empresas si las metas de éstas son incompatibles con las propias, mientras que otros entran porque les gusta sus metas. Cualquiera que sea el caso que la organización viva o muera dependerá de si hay suficientes individuos que entren y permanezcan dentro de la empresa y si el medio físico y social que rodea a la organización es compatible con sus metas personales.

Categorías de las metas

Todas las empresas tienen tres diferentes categorías de metas. Una consiste en las metas de *producción*. Las organizaciones se constituyen para hacer algo y ese algo se debe de hacer con eficiencia y eficacia.

En una segunda categoría entran las metas de *integración*. La organización debe mantenerse unida bastante tiempo para cumplir sus metas y conservarse intacta para la definición y cumplimiento de metas futuras. Aun cuando cambien las reglas que definen a la organización o cambien los puestos o los trabajos particulares, o aunque ciertos individuos la dejen y otros entren a ella, las probabilidades de que sobreviva deben ser elevadas.

Y por último, en la tercera categoría entran las metas *morales*. El personal de la compañía debe de hallar interesantes, atractivos, estimulantes o, cuando menos, dignos de hacerse, los trabajos que tenga que hacer. Si el trabajo no es o no parece digno de hacerse, tarde o temprano dejara de hacerse y la *producción* y la *integración* se verían amenazadas.

Medidas de la ejecución de las metas

Producción, integración, moral, son las metas de toda compañía. Las tres son esenciales y las tres están interrelacionadas. Determinar la eficiencia de una organización y las causas de su éxito o fracaso requiere de medir los procesos logrados hacia las tres.

Cada compañía define y desarrolla sus propias medidas de ejecución de metas; a tales medidas se les llama *criterios*.

2.1 Productividad

La producción de una compañía es su rendimiento de bienes o servicios. Es el rendimiento por unidad de entrada de trabajo. En muchas empresas la productividad es tan importante que con frecuencia se le considera como la única meta.

Medir la productividad en las compañías que producen materias primas, como el petróleo o carbón, o productos como autos o camiones es relativamente fácil. La productividad es el producto o rendimiento, dividido entre la cantidad de horas hombre necesarias para producirlo. La producción es la cantidad y la calidad de lo producido.

En cambio, en las empresas que ofrecen servicios es más difícil medirla. No obstante cuentan con parámetros como las medidas de pérdidas y ganancias que dan información valiosa sobre la producción.

2.2 Integración

La productividad no puede ser la única meta de la empresa, pues no basta con que los negocios sean productivos ahora, sino que deben seguir siendo productivos en el futuro. La integración es la capacidad de las empresas de mantenerse unida, de conservar su estructura y función. Cuando una empresa pierde su personal y su capacidad de funcionar eficientemente, es que su integración está declinando o viceversa.

Si sólo se intenta cumplir con las metas de productividad, sin tomar en cuenta la integración de la empresa; se puede suceder que se hacen malabarismos enfocados a las metas de productividad. Sin embargo estos movimientos sin sentido de integración pueden provocar sentimientos de insatisfacción que ocasionan que el malestar aumente y por lo tanto la integración siga disminuyendo. Tomar en cuenta el nivel de organización de las empresas puede determinar el éxito o fracaso, tanto de la empresa como la de los empleados, directivos, etc.

Existen claras señales de desintegración, las más obvias, serias y objetivas, son un aumento creciente en el reemplazo de empleados y en la inconformidad. Otros puntos sensibles son el aumento del descontento con las políticas de la

compañía, con su administración y supervisión, con las condiciones laborales y con las relaciones interpersonales en el trabajo.

2.3 Moral

La moral de los trabajadores, es decir, su interés y entusiasmo para realizar su trabajo, es vital para el éxito de la compañía. Aunque casi todo el mundo conviene en la importancia de la moral, las definiciones de ella varían tanto como la personas.

Moral como cohesividad de un grupo: “Muy significativa como base del trabajo útil... parece no tomar en cuenta al individuo”.

Moral como actitudes relativas al trabajo: “actitudes hacia la supervisión, actitudes hacia los estímulos económicos, actitudes hacia el producto y cosas similares... satisfacción en el trabajo”.

Moral como ausencia de conflicto: “parece algo negativa... pero no hay duda de que va implícita en buena parte de las medidas y las conversaciones de la gerencia”.

Moral como buen ajuste personal: “se necesita de un concepto que esté más relacionado con el trabajo que el ajusta liso y llano”.

Moral como sentido de alegría: “se puede estar contento y eufórico en el trabajo, pero a pesar de él, no por causa de él”.

Moral como participación del ego en nuestro trabajo: “¿cuánto se debe considerar que el ego de un individuo participa en su trabajo en contraste con sentirse o ser absorbido por el trabajo como símbolo de otro interés?”

Moral como aceptación personal de las metas de grupo: “considera que la moral es un atributo del individuo, pero se trata de un atributo que existe únicamente con referencia al grupo de cual es miembro... esta definición híbrida es, quizá, la más ampliamente aceptada”.

Según con las definiciones mencionadas, sería muy fácil confundirse, así que es útil definir una nueva que tome en cuenta lo mejor de cada una de las mencionadas: “Moral es la medida en que se satisfacen las necesidades del individuo y la medida en que el individuo percibe que la satisfacción es consecuencia la situación total de un trabajo”. Es el interés intrínseco del trabajador en lo que hace, medido por su esfuerzo, iniciativa y satisfacción.

3. Efectividad de las empresas

En el ámbito administrativo y gerencial; los términos eficiencia, eficacia y efectividad, son utilizados frecuentemente. Sin embargo, la mayoría de las veces, la interpretación de los mismos, obedece a breves reseñas de algunos especialistas que no son de uso cotidiano, por lo que pueden ser sujetas a interpretación, especialmente cuando se da por sentado que la instrucción ha sido entendida, basados en el hecho de que se habla en el mismo idioma.

3.1 Definiciones de efectividad, eficacia y eficiencia según la Real Academia Española

Eficacia se define como “Capacidad de lograr lo que se desea o se espera” y eficaz como “Que produce el efecto propio o esperado”. Este adjetivo, se aplica preferentemente a cosas: “El zumo es eficaz en caso fiebre infecciosa y diarrea crónica”. Pero también se puede aplicarse a personas, con el sentido de competente, que cumple perfectamente su cometido: “Sara era una comadrona eficaz”, aunque en este sentido es preferible el empleo del término eficiente.

Eficiencia es la “Capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado” y eficiente es el “Competente, que rinde en su actividad”. Aunque es frecuente no se recomienda su uso de este adjetivo en cosas; para ello es preferible el término eficaz: “La ley no llego a ser eficiente”.

Efectividad se define como la “Capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera” y también como “Realidad, validez”. En la primera acepción es, por lo tanto, equivalente a eficacia. En cuanto al correspondiente adjetivo, efectivo, va, en su segunda acepción es sinónimo de eficaz, pero tiene además otros significados: “Real y verdadero, en oposición a quimérico, dudoso o nominal”, “Dicho de un empleo o de un cargo: Que está en plantilla, en contraposición al interino o supernumerario o al honorífico”, “Dicho del dinero: En monedas o billetes”, “numerario” (moneda acuñada), “Número de hombres que tiene una unidad militar, en contraposición con la plantilla que le corresponde”, “Totalidad de las fuerzas militares o similares que se hallan bajo un solo mando o reciben una misión conjunta” y “Conjunto de personas que integran la plantilla de un taller, de una oficina, de una empresa, etc.”.

3.2 Análisis de los conceptos

La eficiencia y la efectividad son dos adjetivos de naturaleza cualitativa, aplicable a procesos logísticos o cualquier área en general, pues en condiciones necesarias tienen a la optimización; lo que implica eficiencia y en condiciones extraordinarias se debe de cumplir la misión aún a costa de los medios, sin que llegue a convertirse en una victoria pírrica, es importante entender que la eficacia no es un defecto, pues una alta eficiencia depende de seguir los lineamientos de planeación, pero es sabido que la planificación debe ser flexible, pues existen variables influyentes, especialmente las del entorno que producen cambios que de no poderse actuar en ellos podrían producir el fracaso, es en estas condiciones donde la eficacia se impone. Por otra parte, la efectividad es la cuantificación del cumplimiento de la meta, no importa si ésta se cumple en

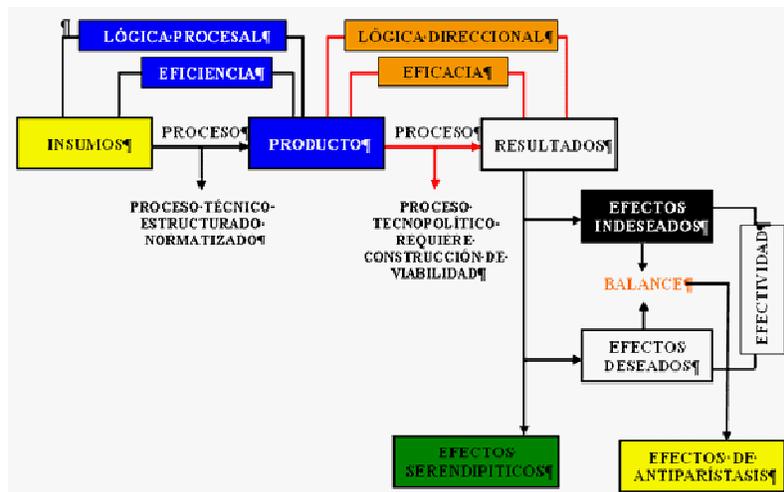
forma eficiente o en forma efectiva. En algunos casos, se acepta la efectividad como el logro de las metas correctamente planificadas, es decir, que la hipótesis planteada al momento de la planificación produjo la solución adecuada a la necesidad existente. Sin embargo, esta definición no existe en el diccionario.

Se entiende ahora, que existe una brecha entre las definiciones de la Real Academia Española y las usadas normalmente en ámbito empresarial. Para conjuntar ambas referencias se proponen las siguientes acepciones:

- *Eficiencia*, es la capacidad para lograr un fin empleando los mejores medios posibles. Aplicable, salvo contadas excepciones, a personas y de allí el término eficiente.
- *Eficacia*, es la capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera, sin que priven para ello los recursos o los medios empleados. Usualmente se refiere a equipos.
- *Efectividad*, es la cuantificación de logro de la meta, sin importar si se cumplió con eficiencia o eficacia.

3.3 Enfoque empresarial de los conceptos

Este enfoque requiere, para su entendimiento, algunos conceptos asociados que se pueden describir de manera gráfica en la siguiente figura:



En la figura se muestran la estructura y la lógica de una operación. Se observan, los vínculos presentes en todo momento que existen entre los insumos y los productos, relacionado con su fenomenología, las interacciones con los aliados, con los oponentes o con los indiferentes. De la gráfica anterior se desprende las siguientes definiciones:

- Eficiencia, es la relación que existe entre el vector insumos (cantidad, calidad, espacio y tiempo) y el vector productos (idem), durante el subproceso estructurado de la conversión de los insumos en productos.
- Eficacia, es la relación que existe entre el vector producto y el vector resultados, durante el proceso cuasiestructurado y tecnopolítico de conversión de los productos en resultados, esta relación se establece por la calidad -es el grado de satisfacción del clientes, usuario o ciudadano- del producto al presentar el máximo de efectos deseados y mínimo de indeseados (balance de antiparístasis). Reduciendo así, los reprocesos, los retrabajos y el desperdicio dentro de la viabilidad prevista.
- Efectividad, Es el balance existente, entre los efectos deseados y los efectos indeseados que genera el producto durante su consumo. Es aquí, donde se habla del efecto de antiparístasis, mediante el cual se propende dar una respuesta reactiva a las consecuencias del producto, a través de la retroalimentación del sistema.

Por último es importante señalar algunos principios acerca de los términos analizados.

Principio de eficiencia: “El actor estratégico hará un uso dosificado de sus recursos en cada evento del juego interactivo, lo cual ocurrirá en función de la aplicación de recursos por parte del otro”.

Principio de eficacia: “La obtención de los resultados deberá exigir la menor cantidad de eventos posibles. El encuentro y la fricción deberán minimizarse, y

solo producirse como eventos encadenados integral y orgánicamente orientados hacia los resultados”.

Principio de efectividad: “El balance entre los efectos positivos y los efectos negativos de los RESULTADOS, deberá ser favorable para un actor y desfavorable para el otro. Es decir, dado que cada actor obtiene resultados con efectos positivos pero también negativos, cada actor orientará su estrategia para que los efectos negativos de el otro sean mayores que los efectos negativos de él”.

4. Antecedentes Teóricos sobre el Factor Humano

El estudio del ser humano en relación con la organización ha sido objeto de estudio desde mediados del siglo pasado, comenzando desde una óptica administrativa (Fayol, 1949 y Weber, 1950) pasando luego por el estudio de grupos donde se analiza fundamentalmente el comportamiento (Mayo, 1945 Lewin, 1945), sin dejar de lado la lógica productivista y funcionalista que privilegia la racionalidad y las estructuras verticales, donde queda claramente definida la autoridad y el liderazgo, hasta avanzar hasta las nuevas concepciones que toman en cuenta el aspecto emocional del individuo en interacción con la organización: como en la teoría Z y en los conceptos que abordan la parte subjetiva del individuo y como ésta afecta al medio en que se desenvuelve.

Cabe mencionar que durante todos estos años, y citando a Goleman (1995) se tuvo un “desproporcionada visión científica de una vida mental emocionalmente chata”, lo que guió la mayoría de las investigaciones sobre la inteligencia humana, visión que afortunadamente está cambiando, cuando se ha empezado a entender el papel esencial que tienen los sentimientos y emociones en el pensamiento, y reconociendo a éstas como factor esencial para la capacidad de aprendizaje y la creatividad.

Es en la última década del siglo pasado donde se ha llegado a reconocer que el ritmo con el que las personas y organizaciones aprenden ha llegado a ser la única ventaja real de las empresas. El elemento estratégico para las empresas en el futuro será su capacidad de aprendizaje. De ahí que la capacidad de aprendizaje y autorrenovación del individuo, así como la organización inteligente o de aprendizaje, sean hoy objetos de estudio claves dentro de las ciencias de la administración.

5. Clima organizacional

5.1 Definición

Todas las empresas tienen propiedades similares a otras empresas, sin embargo cada una de ellas posee características y cualidades que las hacen únicas. El ambiente interno dentro de las organizaciones es formado y depende de las personas que la integran y a esto se le designa clima laboral.

Los sentimientos psicológicos del clima organizacional reflejan el funcionamiento interno de la organización y por ello este ambiente puede ser de seguridad, confianza y progreso, ó de inseguridad, temor o fracaso. El comportamiento de los individuos no depende exclusivamente de sus características personales, sino también de la forma en que percibe su clima de trabajo y los componentes de su organización.

Según algunos autores, aún no hay un consenso de sobre el significado del término, hay definiciones que giran en torno a factores objetivos como son la estructura, políticas y reglas; hasta atributos percibidos de manera subjetiva como la cordialidad y el apoyo. Debido a esta falta de consenso la definición del término depende el enfoque que le den los estudiosos del tema. Por ejemplo tenemos la definición estructuralista del clima organizacional de Forehand y Gilmer.

“El conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman”.

Otro enfoque, en este caso subjetivo propuesto por Halpin y Crofts:

“La opinión que el empleado se forma de la organización”,

El enfoque más reciente sobre la definición del término de clima es desde el punto de vista estructural y subjetivo, los representantes de este enfoque son Litwin y Stringer, para ellos el clima organizacional es:

“Los efectos subjetivos, percibidos del sistema formal, el “estilo” informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización dada.”

Waters, representante del enfoque de síntesis relaciona los términos propuestos por Halpins y Crofts, y Litwin y Stringer, a fin de encontrar similitudes y define el clima como:

“Las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja, y la opinión que se haya formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad y apoyo.”

Como se habrá notado existen muy variadas definiciones del término clima organizacional, dichas definiciones depende del enfoque con el cual se analice el término.

Después de estudiar las diversas definiciones propuestas por diversos autores, se deduce que el clima laborar es:

“El clima de trabajo percibido por los miembros de la organización y que incluye características como estructura, estilo de liderazgo, comunicación, motivación y recompensas, todo ello influye en el comportamiento y desempeño de las personas”

De acuerdo con la definición el clima organizacional:

- El clima se refiere a las características del ambiente de trabajo.
- El clima influye en el desempeño de los trabajadores.
- El clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral y personal.
- El clima es una variable que depende de los factores del sistema organizacional y del comportamiento individual.

El clima organizacional es muy estable respecto al tiempo, cada empresa tiene una particular, y dentro de cada empresa de departamento a departamento.

5.2 Dimensiones del clima organizacional.

Las dimensiones del clima laboral son aquellas características susceptibles a ser medidas en una organización e influyen en el comportamiento del personal.

Al igual que las definiciones de clima organizacional, existen varios modelos que proponen los diferentes elementos que afectan al ambiente laboral de las organizaciones. A continuación se presentan sólo algunos de ellos:

Likert, mide la percepción del clima laboral en función de ocho dimensiones:

1. Estilo de liderazgo. La forma en que se maneja el liderazgo para influir en los demás.

2. Características de los sistemas motivacionales. Procedimientos que se instrumentan para motivar al personal y responder a sus necesidades.
3. Las características de los procesos de comunicación. Naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como las maneras de ejercerlos.
4. Las características de los procesos de influencia. La importancia de la relación superior/subordinado para establecer los objetivos de la organización.
5. Las características de los procesos de toma de decisiones. La pertinencia en la forma en que se toman las decisiones, así como el reparto de funciones.
6. Las características de los procesos de planificación. La forma en que se fijan los objetivos o directrices.
7. Las características de los procesos de control. El ejercicio y distribución del control entre las instancias organizacionales.
8. Los objetivos de rendimiento y perfeccionamiento. La planificación así como la formación deseada.

Pritchard y Karasick desarrollaron un instrumento de medida de clima que estuviera compuesto por once dimensiones:

1. Autonomía. Grado de libertad que tiene la persona en la toma de decisiones y solución de problemas.
2. Conflicto y cooperación. Nivel de colaboración observada entre los integrantes de la organización, así como los apoyos materiales y humanos que reciben dentro de la organización.
3. Relaciones sociales. El tipo de atmósfera social y de amistad que se observa en la organización.
4. Estructura. Son las directrices, objetivos, misiones y políticas que afectan directamente la forma de llevar a cabo una tarea.

5. Remuneración. Forma en que se apoya a los trabajadores económicamente.
6. Rendimiento. Relación que existe entre la remuneración y el trabajo bien hecho, de acuerdo con las habilidades.
7. Motivación. Aspectos motivacionales que desarrolla la empresa en sus trabajadores.
8. Estatus. Se refiere a las relaciones jerárquicas y la importancia que la empresa le da a estas.
9. Flexibilidad e innovación. Voluntad de las empresas para adoptar nuevas ideas y de cambiar la forma en que se hacen las cosas.
10. Centralización de la toma de decisiones. Análisis de forma en que se delega la toma de decisiones en la empresa.
11. Apoyo. Se basa en el tipo de apoyo que da la alta dirección a los trabajadores frente a los problemas relacionados o no con el trabajo.

5.3 Problemas que puede acarrear un mal clima organizacional

Los defectos en el clima organizacional traen consigo graves problemas de productividad en las empresas. Ya que una administración autocrática no puede mantener progresos significativos en los niveles de productividad porque el deterioro del ambiente laboral conlleva generalmente mayores niveles de ausentismo, rotación de personal y renunciaciones, además de desánimo, lentitud e indiferencia en las labores, el personal sólo cumple con el mínimo requerido.

6. Comunicación y Motivación Organizacionales

6.1 La comunicación organizacional

Las organizaciones de éxito son aquellas que le dan la verdadera importancia a las comunicaciones y la información, ya que han comprendido que éstas contribuyen en gran medida a mejorar el ambiente comunicativo y al clima laboral; o sea, son el dinamizador y animador de las acciones individuales y

colectivas dentro de las empresas, procurando la integración y el fortalecimiento de la organización. Por eso, los miembros garantizan su conocimiento e identificación con la organización, debido a que ellos se sienten tenidos en cuenta para el desarrollo de las metas de la empresa.

La comunicación organizacional se entiende como un: “Conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio; o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido los objetivos.

6.1.1 Características de la comunicación organizacional

Para que la comunicación sea efectiva dentro y fuera de la organización, ésta debe ser

- Abierta, que tenga como objetivo comunicarse con el exterior; ésta hace referencia al medio más usado por las empresas para enviar mensajes a su público, tanto interno como externo.
- Evolutiva, esta hace énfasis a la comunicación imprevista que se genera dentro de una organización.
- Flexible, permite una comunicación oportuna entre lo formal y lo informal.
- Multidireccional, esta maneja la información de arriba hacia abajo, de abajo hacia arriba, transversal, interna, externa entre otras.
- Instrumentada, utiliza instrumentos, soportes o dispositivos. Muchas empresas están funcionando mal, debido a que las informaciones que circulan dentro de ella no llegan en el momento adecuado ni utilizan las estructuras apropiadas para que la comunicación sea efectiva.

La comunicación organizacional puede ser vista desde diferentes perspectivas:

1. Comunicación Interna, son las actividades que se realizan dentro de una empresa para mantener las buenas relaciones entre los miembros de la organización por medio de la circulación de mensajes que se originan a través de los diferentes medios de comunicación empleados por ella, con el objeto de proveer comunicación, unión y motivación para así alcanzar las metas establecidas por la organización.
2. Comunicación Externa, todas aquellas comunicaciones que están dirigidas a sus públicos externos, con el fin de mantener o perfeccionar las relaciones públicas y así poder proyectar mejor la imagen corporativa de la empresa.
3. Relaciones Públicas, son las diferentes actividades y programas de comunicación que se crean para sostener las buenas relaciones con los diferentes públicos que forman la organización.
4. Publicidad, son los diferentes mensajes emitidos a través de los diferentes medios masivos de comunicación que tiene como objetivo incrementar la venta de productos o servicios de la organización.
5. Publicidad Institucional, es la herramienta de las relaciones públicas; ya que evoca en el público una imagen favorable de la organización.

6.1.2 Flujo de la comunicación en la empresa

De acuerdo con la forma en que se transmiten las comunicaciones en la empresa, el flujo de comunicación se puede clasificar como:

Comunicación Descendente:

Es la comunicación que fluye de un nivel de la organización a otro más bajo. Es el utilizado por los líderes de los grupos y gerentes para asignar tareas, metas, dar a conocer problemas que necesitan atención, proporcionar instrucciones.

Comunicación ascendente

Ésta fluye en sentido contrario a la anterior, es decir, de los empleados o subordinados hacia la gerencia. Se utiliza para proporcionar retroalimentación a los de arriba, para informar de los progresos, problemas, sobre el sentir de los empleados, cómo se sienten los empleados en sus puestos, con sus compañeros de trabajo y en la organización, para captar ideas sobre cómo mejorar cualquier situación interna en la empresa. Un líder sabe que ambas direcciones son importantes e imprescindibles para lograr las metas con un mínimo de problemas, pero lamentablemente no todas las empresas tienen conciencia de ello, por lo que en muchas ocasiones las ideas, pensamientos y propuestas de los empleados pasan desapercibidas ya que consideran que éstas no influyen en el rendimiento laboral.

Comunicación Lateral

Este tipo de comunicación se da cuando dos o más miembros de la organización que se encuentran al mismo nivel intercambian información. Por ejemplo, la comunicación entre dos gerentes de diferentes áreas.

Este tipo de comunicación es muy útil para evitar procesos burocráticos y lentos en una empresa, además, es informal y promueve la acción.

6.1.3 Redes de comunicación

Las redes de la comunicación definen los canales de comunicación por los cuales fluye la información. Los canales de información pueden ser formales o informales y cada uno tiene un uso respectivo en la empresa. Las redes Formales son, generalmente verticales, siguiendo la cadena de autoridad y limitadas con a las comunicaciones empresariales. Por el contrario, las redes Informales no son rígidas en su dirección, pueden tomar cualquiera, saltar

niveles de autoridad y seguramente satisfacen las necesidades sociales de los empleados, por ejemplo, rumores o chismes.

Ahora bien, una red formal de comunicación puede tener una de tres formas: la cadena, la rueda y todos los canales.

La cadena, sigue rígidamente la línea formal de mando. Se utiliza la precisión de los datos es lo más importante.

La rueda se apoya en un líder para actuar como un conducto central de todas las comunicaciones del grupo, facilita el surgimiento de un líder, es rápido y de alta precisión.

Todos los canales. En cuanto a las redes informales de comunicación la información puede correr entre los miembros en forma de chismes o rumores, no son controlados por la gerencia y son percibidas por los empleados como más confiables y creíbles que las informaciones emitidas por la gerencia a través de las cadenas formales. Los rumores surgen como respuesta a situaciones que son consideradas importantes para los empleados, donde existe ambigüedad y en condiciones que crean aprensión, por ejemplo el secreto y la competencia que típicamente prevalecen en las organizaciones alrededor de temas como la designación de nuevos jefes, cambio de oficinas y asignación de nuevos proyectos o trabajos.

Es importante entender que el chisme es una parte importante de la red de información de cualquier grupo u organización, les muestra a los gerentes todos aquellos temas que son considerados importantes por los empleados y que generan ansiedad, de esta forma el gerente puede minimizar las consecuencias negativas de los rumores al limitar su rango e impacto.

6.1 4 Elección del canal adecuado

La preferencia del canal depende de si el mensaje es rutinario o no rutinario. El primer tipo de mensaje tiende a ser directo y con un mínimo de ambigüedad, mientras que los no rutinarios son complicados y tienen a confundir. Los mensajes rutinarios pueden ser comunicados a través de canales que no posean mucha riqueza (panfletos, boletines, informes generales, memorandos y cartas); mientras que los no rutinarios requieren de una mayor riqueza para su comunicación (correo electrónico, teléfono, conversaciones cara a cara). Un gerente de alto rendimiento estará consiente de la importancia de la elección del canal adecuado.

6.1.5 Barreras para la comunicación eficaz en la organización

La filtración es la manipulación de la información del emisor para que sea vista más favorablemente por el receptor. Los intereses personales y las percepciones de lo que es importante de aquellos que resumen están presentes en los resultados de la información, lo que hace imposible que los receptores consigan información objetiva. Mientras más vertical es la estructura de la organización habrá más posibilidades de filtración.

Percepción selectiva; en que los receptores ven y escuchan en forma selectiva de acuerdo con sus propias motivaciones, necesidades, antecedentes, experiencia; lo que no permite que se perciba la realidad y en su lugar se interprete como mejor le parezca a cada cual.

Defensa. Cuando el receptor se siente amenazado, tiene a reaccionar de formas que reducen su habilidad de entendimiento, respondiendo de formas que reducen la comunicación eficaz.

Lenguaje. La edad, la educación y los antecedentes culturales son variables que influyen en el lenguaje que una persona usa. Las palabras significan diferentes cosas para diferentes personas lo que crea dificultades en la comunicación.

6.2 Motivación organizacional

6.2.1 ¿Por qué trabaja la gente?

Para alcanzar sus metas, las empresas deben tener empleados productivos, interesados en su trabajo. Pero, ¿por qué trabaja la gente? ¿Por qué unos individuos son productivos y otros no? ¿Por qué trabajan en ciertas organizaciones y no en otras? Para contestar estas preguntas debemos definir lo que se entiende por trabajo.

Douglas Mc Gregor en “El lado Humano de las Organizaciones” (1960) dice que el hombre trabaja porque el trabajo es algo tan natural como el juego o el descanso. Vivir es ser activo y actuar, y trabajar es una forma de actividad. Se trabaja porque se vive.

Los psicólogos, al tratar de contestar esta pregunta, dicen que las personas hacen cosas para alcanzar ciertos fines. El hombre tiene como motivo para emprender una actividad la esperanza de llegar a un estado más satisfactorio que el que tiene en el presente.

Aunque las metas particulares de cada individuo pueden ser muy diversas, el hecho es que cada uno trabaja para por alcanzar las metas que cree –con o sin razón– que satisfarán sus necesidades de alimentos, seguridad, de relación estrecha y firme, de status y de autorrealización.

En esta parte se analiza el conflicto entre las necesidades de la empresa con las necesidades de los trabajadores. Y las definiciones que las empresas han tenido de sus trabajadores con el paso del tiempo.

6.2.2 Definiciones del ser humano frente a la organización

A medida que se identifican y analizan las variables que determinan que el ser humano es un factor estratégico para el desarrollo, que impacta y es impactado por la empresa, podremos entender cuál es el papel que éste desempeña en la conformación de las organizaciones.

Primero analicemos los diferentes conceptos que han existido sobre la naturaleza de las personas y su incidencia en el desarrollo de las empresas.

1. Concepto del hombre racional-económico. Las teorías representativas sobre este concepto son expresadas por Adam Smith, Taylor y McGregor quienes plantean que el individuo sólo busca la satisfacción de sus propios intereses, que los incentivos económicos son los únicos por los que se mueve el individuo puesto que éste es por naturaleza perezoso y pasivo; y por lo tanto son controlados por las empresas, que a su vez tienen el control de las recompensas económicas.
2. Concepto del hombre social. Los estudios más representativo son los de Hawthorne dirigidos por Elton Mayo los cuales llevan a resultados en los que se manifiesta que en la conducta de las personas intervienen otros factores que hasta entonces no se habían considerado, como la influencia de los grupos y la relaciones interpersonales formales e informales aún cuando estén bajo presiones de tipo económico. Los principios que resultan de estos estudios son que: el hombre es motivado esencialmente por necesidades sociales, por lo tanto el comportamiento de éste no es una respuesta a necesidades económicas sino más bien a la interacción que existe entre el grupo o grupos a los que pertenece proporcionándole al individuo una fuente de seguridad.
3. Concepto del hombre que se autorrealiza. Esta concepción nace de la idea de que las personas tienen la necesidad de usar sus capacidades y

aptitudes por lo que en el trabajo buscan la forma de expresarla, sin embargo se ven limitadas por el alto grado de formalización, especialización y especificación de las actividades. Este planteamiento reconoce la existencia de una serie de necesidades que van desde las más básicas hasta las de autorrealización por lo que el hombre adquiere cierto grado de autonomía en el desarrollo de sus actividades para poder expresar sus capacidades y aptitudes en el trabajo, y asumir responsabilidades para llegar al cumplimiento de los objetivos de la empresa.

4. Concepto del hombre complejo. Este planteamiento más integral considera que ninguno de los conceptos anteriores explican por sí solos el comportamiento complejo y simple, a la vez, del ser humano sino que hay que tomar en cuenta las diferencias individuales o por lo menos las de los grupos que existen dentro de las organizaciones. La complejidad del individuo reside en el dinamismo con el que evoluciona, aprendiendo experiencias pasadas o de nuevos conocimientos adquiridos, originado así diferencias sustanciales en sus planteamientos, renovándose con conciencia de su ser y responsabilizándose de sus acciones. El reto aquí implica el rediseño de la organización para fomentar la capacidad de aprendizaje y de renovación de su personal.

Esta definición implica un cambio de paradigma en administración y la aceptación del capital humano como recurso estratégico por excelencia para el desarrollo organizacional dentro de un marco vertiginoso de cambios e incertidumbres. Es en este momento cuando surgen algunas preguntas que son de particular interés para el desarrollo este trabajo ¿qué sucede con el factor emocional del ser humano?, y ¿de qué manera influye éste en el desarrollo de las empresas? Evidentemente, la turbulencia del mundo actual origina una serie de emociones en los individuos que se ven reflejadas en las organizaciones y en la sociedad en general. Las emociones son el motor de la acción y ésta puede

ser positiva, negativa y de diferente intensidad, lo que imprime a las empresas un sello característico.

Como ejemplo, la alegría puede ser positiva mientras sea el motor motivacional en la realización del proyecto, sin embargo, sí esta rebasa los niveles normales hasta convertirse en euforia puede ocasionar una pérdida de objetividad y caer en la imprudencia.

Otra de las emociones más representativas de esta época, por el alto nivel de incertidumbre es el miedo, que de manejarse positivamente, puede dar respuestas trascendentes, pero si se presenta de manera excesiva produce una parálisis parcial o total en las acciones del individuo.

También se hace presente la ira, sentimiento resultante de las frustraciones y que puede manejarse positivamente haciendo que el individuo alcance sus objetivos de desarrollo personal e incluso organizacional; sin embargo, cuando ésta se convierte en coraje genera conflictos que afecta el desarrollo de la organización.

Bajo estos esquemas se puede revisar el fenómeno de resistencia al cambio donde el aspecto emocional se expresa con toda claridad y permite entender algunos aspectos subjetivos del desarrollo de las organizaciones.

En este proceso se pueden distinguir cuatro etapas.

Etapa 1. Negación o impacto inicial, en la que el individuo percibe peligro generado por el cambio, siente ansiedad, se le dificulta dominar la situación y prefiere quedarse en el pasado

Etapa 2. Defensa, el individuo se aferra a sus tradiciones o costumbres reaccionando con apatía o ira y prácticamente se niega al cambio, sin embargo

puede empezar a realizar una valoración de las ventajas y desventajas que ofrece el cambio y comenzar la etapa de aceptación.

Etapa 3. Aceptación, en esta etapa las respuestas pueden percibirse ineficaces y la persona se siente impotente para impedir el cambio, sin embargo comienza a buscar soluciones y a desarrollar nuevas habilidades.

Etapa 4. Adaptación o asimilación, cuando las consecuencias del cambio se hacen evidentes y producen satisfacciones en el individuo dando nuevamente sentido a su vida.

6.2.3 Las Diez Reglas Doradas para Desmotivar a tu Personal¹

Estas son algunas aplicaciones “erróneas” de las técnicas psicológicas en las organizaciones.

Regla 1. “Da caña”. Crea un ambiente en que se priorice el castigo ya que “anima” a actuar.

Consecuencias de la regla 1. El castigo inhibe el comportamiento. Lo único que se puede conseguir es la disminución o eliminación de una conducta.

Alternativas a la regla 1. Refuerza y estimula. Difícilmente se adquiere un nuevo aprendizaje si no se presenta una alternativa.

Regla 2. “No comuniqués”. Potencia un clima de silencio e incertidumbre. La desinformación “fomenta” la creatividad.

¹ Saber motivar. **José Luis Trechera Herreros**. www.monografias.com. Accesada en Mayo de 2008.

Consecuencias de la regla 2. “Es imposible no comunicar”. Si no se tiene información se inventa y si no se ofrece, se corre el riesgo de abonar el terreno para que surjan rumores.

Alternativas a la regla 2. Comunica e informa, la comunicación es una valiosa herramienta de motivación.

Regla 3. “Resalta el individualismo”. Se fiel al principio de que “cuando varias personas se reúnen para trabajar lo único que hacen es perder el tiempo”.

Consecuencias de la regla 3. Aislamiento y competencia interna negativa, aumentan la “zancadillas” y la agresividad entre los compañeros.

Alternativas a la regla 3. Trabaja en equipo. Se movilizan las fuerzas, “sinergias” o posibilidades de que el resultado sea más enriquecedor. “El todo es más que la suma de sus partes”.

Regla 4. “Potencia empleado “kleenex” de usar y tirar”. Estimula con contratos basura. “Así se espabilarán” y no se dormirán en sus laureles.

Consecuencias de la regla 4. Inseguridad, incertidumbre y falta de implicación. Difícilmente se creará una cultura de “fidelidad” a la empresa.

Alternativas a la regla 4. El ser humano necesita de parámetros de seguridad. Es fundamental de partir de unos mínimos estables para de ahí seguir construyendo. Genera “valor” a través de las personas.

Regla 5. “Sé autoritario. Actúa con rigidez e inflexibilidad”. Imponte y no pierdas el tiempo con consultas y “sugerencias de tus empleados”.

Consecuencias de la regla 5. Clima de inseguridad y miedo. Desarrollo de “títeres” o “ecos” que te dicen lo que quieres escuchar.

Alternativas a la regla 5. Delega. Potencia la autonomía y responsabilidades de tus empleados. ¡Cuidado con caer en el “síndrome titanic”: el magnífico barco que se hundió por su prepotencia e incapacidad de cambiar de rumbo!

Regla 6. “Divide y vencerás”. Aísla y enfrenta a unos con otros. La lucha “incrementa” la productividad.

Consecuencias de la regla 6. No compromiso. Fomenta la dispersión y la competencia negativa.

Alternativas a la regla 6. Potencia la participación. Es la manera de implicar a todos en el proyecto. Fomenta la diversidad y la “confrontación creativa”.

Regla 7. “Critica a tu gente”. Humilla en público. Aprovecha todos los foros para expresar tu visión negativa del personal.

Consecuencias de la regla 7. Clima de miedo y de falsa apariencia. Se potencia la “fachada” y el “dar una buena imagen”.

Alternativas a la regla 7. Refuerza la autoestima de lo que trabajan contigo. Resalta el orgullo propio y de pertenecer al grupo.

Regla 8. “Fomenta un clima de miedo e incertidumbre”. Acosa, agobia y amenaza.

Consecuencias de la regla 8. Inseguridad, bloqueos e inhibición. Disminuye el rendimiento y la productividad.

Alternativas a la regla 8. Valora y anima. “No hay mayor desprecio que no mostrar aprecio”. Estimula con “intangibles” que incrementen el “salario emocional”, manifestar aprecio, tener detalles, dar retroalimentación positiva, etc.

Regla 9. “Sal tú solo en la foto ya que eres él que conoce y domina la situación”. Apúntate todos los tantos. Tú eres el único que sabe.

Consecuencias de la regla 9. Desidia e inhibición. ¿Para qué esforzarse tanto?

Alternativas a la regla 9. Implica a todos, resalta las aportaciones de cada uno. Refuerza la “ilusión colectiva”. Aprovecha la espontaneidad, la frescura y la libertad de personas capaces e independientes. Es fundamental pasar del “Yo” al “Nosotros”. “Ninguno de nosotros es tan inteligente como todos nosotros”.

Regla 10. “Hazte insustituible y omnipresente”. Que te perciban como imprescindible. No crees discípulos. Se fiel al lema “contigo acabo todo”.

Consecuencias de la regla 10. Inhibición y desidia. ¡Alguien realizará “correctamente” la tarea!

Alternativas a la regla 10. Saber estar sin notarse y saber despedirse. Deja descendencia. Si se sabe “decir adiós”, es más fácil que te recuerden positivamente y que puedan “pedirte asesoramiento” o “servirse de tu experiencia”.

Capítulo 2. La Comunicación

La comunicación es el proceso inherente a la interacción grupal entre los seres vivos mediante el cual obtienen información de sus compañeros y su entorno, y son capaces de compartir esa información con otros.

La comunicación es una de interacción entre dos o más entes, donde se trasmite una información desde un emisor, que es capaz de codificarla en un lenguaje definido hasta un receptor que es capaz de decodificar la información recibida. Todo esto a través de un medio físico, con un código convenido entre receptor y emisor, y en un contexto determinado.

La comunicación es de suma importancia para la supervivencia de las especies gregarias, pues de la información extraída se puede obtener experiencias claves que serán útiles para la supervivencia y también transmitirla a sus descendientes.

1. Definición

La definición de comunicación ha sido objeto de debate por teóricos y estudiosos de muy diversas disciplinas; desde la biología hasta la informática, pasando por la psicología, sociología, antropología, lingüística y periodismo. Cada una de las cuales ha desarrollado su propia definición de comunicación.

“Comunicación es cualquier tipo de relación con otros desde una conversación corriente, hasta la persuasión, la enseñanza o la negociación”.²

“La comunicación es la interacción de las personas que entran en ella como sujeto. No sólo se trata del influjo de un sujeto en otro (aunque esto no se

² Tizcareño D., Luís R. “Habilidades directivas para administradores públicos”. IESAP. 2006.

excluye), sino de la interacción. Para la comunicación se necesitan como mínimo dos personas, cada una de las cuales actúa como sujeto”.³

“Comunicación es todo proceso de interacción social por medio de símbolos y sistemas de mensajes. Incluye todo proceso en el cual la conducta de un ser humano actúa como estímulo de la conducta de otro ser humano. Puede ser verbal, o no verbal, interindividual o intergrupala”.⁴

“La transmisión de información, ideas, emociones, habilidades, etc., por medio del uso de palabras, símbolos, cuadros, figuras, gráficas, señales o gestos”.⁵

La comunicación es un proceso mediante el cual se facilitan las relaciones humanas, se valora al individuo como persona; pues todos tenemos la necesidad social y emocional de sentirnos aceptados, reconocidos y apoyados por los grupos de los que formamos parte. Sí el individuo no se siente valorado es poco o casi nada con lo que puede contribuir para los intereses y objetivos más generales. Es a partir de la reafirmación del individuo como persona que los sistemas pueden estructurarse mejor y desarrollarse en el sentido que sea posible lograr las metas orientadas hacia el bien común.

1.1 Enfoques de estudio de la comunicación humana

Para el estudio de la comunicación humana se han propuesto varios enfoques orientados al análisis de los componentes del fenómeno de comunicación y de la comunicación en sí.

- Sintáctica: se ocupa del estudio de los códigos, canales, ruidos y otras propiedades estadísticas del lenguaje.

³ Lomov, B. F. “El problema de la comunicación en psicología”. Editorial Félix Varela. La Habana. 2002.

⁴ Pichon-Riviere, Enrique. “El proceso grupal: del psicoanálisis a la psicología social”. Nueva visión. Buenos Aires. 1985.

⁵ O’Connor, Joseph. “Introducción a la PNL”. Ediciones Urano. Barcelona. 1995.

- Semántica: se ocupa del estudio del significado de los códigos.
- Pragmática: estudia los efectos de la comunicación sobre la conducta humana.

De acuerdo a los enfoques propuestos, el que más nos interesa es la pragmática de la comunicación humana, ya que para lograr cambios eficientes en las estructuras de las empresas hay que comprender el comportamiento humano y todo aquello que lo modifique. Es muy importante para el proceso de motivación del personal.

1.2 Proceso de Comunicación

En toda comunicación se pueden distinguir al menos cinco elementos esenciales:

- YO: Es toda comunicación en la que participa el YO como elemento central. La consideración de mi persona, de mis características de personalidad y de mi momento existencial, es central para lograr una comunicación efectiva. Se demuestra con ideas, intenciones, información y propósito de comunicar.
- TÚ: Toda comunicación que se establece supone un otro con el cual el YO interactúa. La consideración del otro es primordial para el proceso. Es la consideración de las características propias de la personalidad o la propia epistemología (forma de ver e interpretar el mundo) de cada uno de los participantes la que hace de la comunicación un proceso altamente personalizado, único e irrepetible.

Un proceso de comunicación que no toma en cuenta las características del otro o la epistemología de los que participan en ella, deja de ser tal y se transforma en un monólogo. El receptor interpreta el contenido del

mensaje a la luz de sus propias experiencias y de su marco de referencia personal.

- **CONTENIDO:** Siempre hay “algo” que se comunica. Considerando los otros dos elementos, se desprende que este mensaje es altamente personalizado, la forma que un mensaje adquiere en una interacción es única y exclusiva de esa interacción y va a adquirir un cariz distinto cuando el mismo mensaje se presente en otra relación u otro contexto, los cuales son los elementos de la comunicación.
- **RELACIÓN:** Es el objetivo principal de la comunicación entre los seres humanos. Al mismo tiempo que es expresado un mensaje (contenido), la forma en conjunto con el contexto, determinarán cual es la relación que establecen los participantes y cómo debe ser entendido el mensaje expresado. Cobra especial atención el lenguaje no verbal y los metalenguajes utilizados.
- **CONTEXTO:** Es el espacio físico y psicológico en el que se efectúa la interacción. No es lo mismo decir “te amo” en un basurero que en un mirador a la luz de la luna. Es de especial importancia el espacio psicológico, aunque en general se tiene poca conciencia de él.

Se debe considerar que el mecanismo de la retroalimentación es crucial en el proceso de comunicación, constituyéndose en la verificación del éxito que se ha tenido al transmitir el mensaje como había sido en la intención original, por lo tanto determina si se ha logrado o no su comprensión.

Uno de los factores psicológicos más importantes es el clima: si existe desconfianza, temor, tensión, etc., los mensajes no serán interpretados de la misma manera que si el clima es de confianza, cálido, seguro.

Otros factores son las normas, costumbres, leyes y tradiciones, las cuales enmarcan el comportamiento y dirigen la interpretación de lo que se dicta; al mismo tiempo define los tipos de relaciones que pueden ser establecidas con otras personas.

Se requieren al menos ocho pasos para realizar el proceso de comunicación de manera efectiva, sin importar si éste se realiza de manera hablada, con señales manuales, imágenes, gestos o cualquier otro medio de comunicación o tipo de lenguaje. Los pasos son los siguientes:

1. Desarrollo de una idea. Este primer paso es el que da sentido a la comunicación, puesto que primero se tiene que reflexionar y desarrollar la idea que se desea transmitir con determinada intención. Si esto no existiera la comunicación no tendría ningún sentido.
2. Codificación. El segundo paso consiste en codificar o cifrar el mensaje, es decir, ponerlo en un código común para el emisor y el receptor: palabras (de un idioma común), gráficas u otros símbolos conocidos por ambos interlocutores. En esta etapa también se elige el tipo de lenguaje que se utilizará: oral, escrito, no verbal, etcétera y el formato específico: charla, carta, memorándum, cartel, llamada telefónica, video, dibujo, etcétera.
3. Transmisión. Una vez desarrollado y elaborado el mensaje, se transmite con el código, lenguaje y formato seleccionado, enviándolo a través de un canal, eligiendo el más adecuado, que no tenga barreras y previniendo o controlando las interferencias.
4. Recepción. Este paso permite a la otra persona recibir el mensaje a través de un canal de recepción; los canales naturales de recepción son los órganos de los sentidos: vista, oído, olfato, tacto y gusto. Entre más órganos sensoriales intervengan en la recepción, mejor se recibirá el mensaje, aunque esto no es garantía; el receptor debe de estar dispuesto a recibir el mensaje, para que éste llegue fácilmente, si el receptor no se encuentra dispuesto pone barreras mentales y el mensaje se pierde.

5. Descifrado o decodificación. En este paso del proceso el receptor descifra el mensaje, lo decodifica e interpreta, logrando crear o más bien reconstruir una idea del mensaje. Si esa idea es equivalente a lo que se transmitió, el emisor se puede lograr la comprensión del mismo.
6. Aceptación. Una vez que el mensaje ha sido recibido, descifrado e interpretado, entonces viene la oportunidad de aceptarlo o rechazarlo, lo cual constituye el sexto paso del proceso de comunicación. La aceptación es una decisión personal que admite grados y depende de la forma en que fue recibido el mensaje, la apreciación que se hace de su exactitud, la opinión previa o prejuicio que se tenga sobre el mismo, la autoridad del emisor y las propias creencias y valores del receptor y sus implicaciones. Si el mensaje es aceptado se logra el efecto deseado y el verdadero establecimiento de la comunicación.
7. Uso. Este es el paso decisivo de acción, la reacción que se logra en el receptor y el uso que él le da a la información contenida en el mensaje recibido.
8. Retroalimentación. La retroalimentación es el paso final que cierra el circuito con la respuesta del receptor, que en este momento toma el papel de emisor, estableciendo así una interacción bilateral: la Comunicación en dos direcciones. Si la retroalimentación no se diera, entonces la comunicación no se estableció plenamente y sólo se quedó a un nivel unilateral como información. Retroalimentación es el término que se utiliza precisamente para llamar a la información recurrente o información de regreso, y es muy necesaria porque es la que indica si el mensaje fue recibido, si fue bien interpretado, si se aceptó y utilizó. Cuando la comunicación es completa ambos interlocutores estarán más satisfechos, se evitará la frustración y se podrá acordar mejor la relación personal o laboral que se tenga, mejorando consecuentemente los resultados de la relación.

La comunicación requiere de un clima de confianza, y es muy importante no defraudar a los demás para que la buena comunicación se pueda dar, ya sea en el plano laboral o personal.

2. Tipos de comunicación

De acuerdo con el análisis que se realice, existen diferentes clasificaciones de la comunicación, que van desde el tipo de lenguaje que se utilice a la dirección que toma en las diferentes organizaciones humanas.

Una primera clasificación, la comunicación se clasifica en dos tipos: verbal y no verbal.

2.1 Comunicación Verbal (digital)

Esta se manifiesta a través de una lengua o idioma. Cada idioma tiene un conjunto de signos orales y muchas veces tiene sus correspondientes signos escritos, por medio de los cuales se comunican los miembros de una determinada comunidad.

Por esta razón la comunicación verbal posee una doble manifestación: lenguaje oral y lenguaje escrito, y cada uno de estos dos códigos tienen sus propias características. En el primero, las señales son producidas vocalmente y son percibidas por medio del oído. Es un lenguaje altamente dinámico en cual requiere de un interlocutor que permite que entren en juego otros elementos que no son palabras solamente (pausas, entonaciones, interrupciones, énfasis). El lenguaje escrito hace uso de signo gráficos que se perciben por medio de la vista; se utilizan signos que representan sonidos (letras), además de otros signos que representan pausas, entonaciones, énfasis, como son los signos de puntuación, exclamación, interrogación, etc.

2.2 Comunicación No Verbal (analógica):

El significado de la comunicación depende de un 45% de los gestos, 35 % de la modulación y tono de la voz y un 20% de las palabras en sí⁶. Como se ve la mayor parte de la comunicación está centrada no tanto en el que se dice sino él como se dice. Esta es la comunicación no verbal.

Al igual que la comunicación verbal, la no verbal posee varias manifestaciones:

Lenguaje kinesico o cinético: son las señales que tienen que ver con los movimientos, actitudes y expresiones corporales y faciales que el ser humano utiliza cuando interactúa.

Las metaseñales: son señales que el ser humano ha creado para representar una realidad ya existente de modo que esa representación sustituya dicha realidad. El ser humano ha creado imágenes o representaciones gráficas que se conocen como íconos o símbolos. Tales como las señales de tránsito, símbolos de seguridad, banderas, etcétera.

Las paraseñales: son las señales que refleja la cultura a la cual pertenecemos, como son los adornos, maquillaje, vestuario, arreglo del cabello, etc.

Los psicólogos y psiquiatras han reconocido hace ya bastante tiempo, que la forma de moverse de una persona proporciona indicaciones sobre su carácter, sus emociones y sus reacciones hacia la gente que la rodea. En ocasiones, cuando la gente se entera de la importancia de la comunicación no verbal, toma conciencia de sí misma, esto puede convertirse en un problema ya que se buscará encontrar significados o tratar de movernos artificialmente a fin de transmitir emociones inexistentes y perder la naturalidad que la comunicación no verbal requiere para su correcta interpretación.

⁶ Davis, F. "El lenguaje no verbal". Alianza Editorial. Madrid. 1986.

Uno puede enfrentarse ante la comunicación no verbal, al menos de tres formas. Uno puede inhibir las señales no verbales, que de acuerdo con el conocimiento o creencia personal, significan algo que no quiere que se sepa o se note, esto puede suponer una interacción tensa o poco expresiva. Uno también se puede sentir liberado al reconocer cómo deja traslucir sus emociones, darse cuenta de que la gente lo conoce a uno intuitivamente, mucho más de lo que uno mismo es capaz de decir con palabras. Y por último, uno puede sentirse simplemente despreocupado, al tomar conciencia de que es inevitable comunicar algo, que ese algo se capta, sobretodo intuitivamente, y que en realidad nadie mantiene una interacción pendiente de fijarse en cada señal no verbal y analizar su significado, al no ser que se trate de algún movimiento claramente inusitado.

Aún no está tan desarrollada la investigación de la comunicación no verbal como para dar recetas de los significados emocionales de cada comportamiento, pero estos si dan señales y son expresiones de las intenciones emocionales.

El análisis de la comunicación no verbal requiere al menos tener en cuenta tres criterios básicos:

1. Cada comportamiento no verbal está ineludiblemente asociado al conjunto de la comunicación de la persona. Incluso un solo gesto es interpretado en su conjunto, no como algo aislado por los miembros de la interacción.
2. La interpretación de los comportamientos no verbales se deben hacer en cuanto a su congruencia con la comunicación verbal. Normalmente la intención emocional se deja traslucir por los movimientos no verbales, e intuitivamente somos capaces de sentir la incongruencia entre estos y lo que verbalmente se nos dice. La comunicación no verbal necesita ser congruente con la verbal y viceversa, para que la comunicación total resulte comprensible y sincera.

3. El último criterio de interpretación del sentido de la comunicación no verbal, es la necesidad de situar cada comportamiento no verbal en su contexto comunicacional.

No se pretende enseñara a interpretar la comunicación no verbal, sino a tomar conciencia de su importancia en la interacción.

Existen tres ámbitos del estudio de la comunicación no verbal: kinesia, paralingüística y proxémica. La kinesia se ocupa de la comunicación no verbal expresada a través de los movimientos del cuerpo. La paralingüística estudia el comportamiento no verbal expresado en la voz. La proxémica se encarga de estudiar el comportamiento no verbal relacionado con el espacio personal.

2.2.1 Kinesia

El estudio de los movimientos kinésicos se ha hecho aislando cada uno de los posibles ámbitos de comportamiento kinésico, y estudiando sus expresiones comunicacionales por separado. Los principales comportamientos kinésicos estudiados son: la postura corporal, los gestos, la expresión facial, la mirada y la sonrisa.

- Postura corporal

La postura corporal es la disposición del cuerpo o de sus partes en relación con un sistema de referencia que puede ser, bien la orientación de un elemento del cuerpo con otro elemento o con el cuerpo en su conjunto, bien en relación con otro cuerpo. En la interacción, las señales que pueden ser interpretadas provienen de la posición, de la orientación o del movimiento del cuerpo.

Las posiciones corporales se definen por la disposición del cuerpo a aceptar a otros en la interacción. Así se habla de posiciones más abiertas o más cerradas.

Una posición abierta implica que brazos y piernas no separan a un interlocutor de otro, la posición cerrada implicaría utilizar las piernas, brazos o manos como forma de protección del cuerpo, en forma de barrera para que el otro no se introduzca en la interacción que se mantiene, por ejemplo, las posiciones cerradas, cruzarse de brazos o sentarse para hablar con alguien de forma que las piernas formen una barrera, que dificulte simbólicamente la entrada de la otra persona. Como se ve la posición da señales que indican la disposición de recibir o interactuar con otros.

La orientación es el ángulo con el que el cuerpo está dirigido a los demás (uno se puede poner de espaldas, en ángulo recto o de frente). Cuánto más de frente se sitúa una persona hacia los demás, mayor será el nivel implicación. Por otra parte se ha observado, que cuando las personas esperan competir, generalmente se colocan frente a frente; sí esperan cooperar lo hacen una al lado de la otra, mientras que para conversar normalmente lo hacen en ángulo recto. El ángulo de la postura al sentarse puede disuadir la aproximación de otros, ya que, por ejemplo, éstos serán más reacios a tener que pasar por encima de unas piernas estiradas para acercarse a una persona o introducirse en la conversación de dos o más personas. El ángulo de orientación puede regular el grado de intimidad de una conversación. Por otra parte hay tendencia a mostrar una orientación directa hacia el otro, no sólo cuando más nos agrada sino también cuanto más amenazante nos resulte. Por el contrario, nuestra orientación tiende a ser menos directa cuando tenemos intención de no continuar la interacción, cuando la persona no nos agrada o cuando percibimos como alguien inferior o poco peligroso.

El movimiento del cuerpo puede transmitir energía y dinamismo durante la interacción, si bien cuando este movimiento es incongruente con el contenido verbal o con el contexto comunicacional, normalmente tiene un efecto de distraer la atención del interlocutor. En este sentido, un exceso de movimiento incongruente puede producir una impresión de inquietud o nerviosismo, mientras

que la escasez de movimiento incongruente puede transmitir una impresión de excesiva formalidad o indiferencia.

- Los gestos

El gesto es el movimiento corporal propio de las articulaciones, principalmente de los movimientos corporales realizados con las manos, brazos y cabeza. El gesto se diferencia de la gesticulación, en que éste es un movimiento anárquico, artificial e inexpresivo.

Se han identificado o clasificado cinco tipos de gestos:

- a) Gestos emblemáticos o emblemas. Son señales emitidas intencionalmente. Su significado es específico y muy claro, ya que el gesto representa una palabra o conjunto de palabras bien conocidas. Por lo tanto, son gestos traducibles directamente en palabras. Ejemplo: sería agitar la mano en señal de despedida o mostrar el pulgar hacia arriba indicando OK.
- b) Gestos ilustrativos o ilustradores. Se producen durante la comunicación verbal. Sirven para ilustrar lo que se está diciendo. Son gestos consientes que varían en gran medida en función de la cultura. Son gestos unidos al lenguaje, pero a diferencia de los emblemas, no tienen significado directamente traducible, la palabra a la que van unidos no les da su significado. Este tipo de gesto sirve a esa palabra, no la significa. La forma de servirle reside en su capacidad para recalcar lo que se dice, enfatizar o imponer un ritmo a la palabra que ésta de por sí no tendría. Cualquier movimiento corporal que desempeña un papel auxiliar en la comunicación no verbal, es un ilustrador.
- c) Gestos que expresan estados emotivos o patógrafos. Este tipo de gesto cumple un papel similar que los ilustradores y por ello se pueden confundir. Es similar en el sentido en que también acompañan a la

palabra y la confiere un mayor dinamismo. Pero difieren en que este tipo de gestos reflejan el estado emotivo de la persona, mientras que el ilustrador es emocionalmente neutro. A través de este tipo de gestos se expresan la ansiedad o tensión del momento, muecas de dolor, triunfo o alegría.

- d) Gestos reguladores de la interacción. Son movimientos producidos por quién habla o por quién escucha, con la finalidad de regular las intervenciones en la interacción. Son signos para tomar el relevo en la conversación, que tienen también un importante papel al inicio o final de la conversación (por ejemplo, darse la mano en el saludo o despedida). Pueden ser utilizados para frenar o acelerar al interlocutor, indicar que debe continuar o darle a entender que debe ceder su turno la hablar. Los gestos reguladores más frecuentes son las indicaciones de cabeza y la mirada fija. Las inclinaciones rápidas de cabeza llevan el mensaje de apresurarse y acabar de hablar, mientras que las lentas piden que el interlocutor continúe e indican al oyente que le parece interesante y le gusta lo que se está diciendo.
- e) Gestos de adaptación o adaptadores. Son los gestos utilizados para manejar emociones que no queremos expresar. Se utilizan cuando nuestro estado de ánimo es incompatible con la situación interrelacional particular, de forma que no podemos expresar nuestras emociones reales directamente con la intensidad con la que realmente sentimos. Ante esta situación se produce una situación incómoda, que necesitamos controlar, y es cuando aparece el gesto como una forma de adaptarnos a esa situación. Gestos de este tipo son pasarse los dedos por el cuello de la camisa cuando no sentimos ahogados por la tensión, o cepillarnos el pelo cuando nos sentimos nerviosos.

- La expresión facial

La expresión facial es el medio más rico e importante para expresar emociones y estados de ánimo, junto con la mirada. Principalmente, y a parte de la expresión de emociones, la expresión facial se utiliza para dos cosas: para regular la interacción, y para reforzar al receptor. No toda la comunicación que se trasmite a través de la expresión facial es susceptible de ser percibida por el interlocutor concientemente, sin embargo sí se sabe que las impresiones que se obtienen de los otros están influidas también por los movimientos imperceptibles de su comunicación no verbal. Así se observa que tienen tanta importancia para la transmisión emocional y la captación de impresiones y juicios del otro, los movimientos faciales perceptibles (cambio de posición de las cejas, de músculos faciales, de la boca, etcétera) como de los imperceptibles (contracción pupilar, ligera sudoración). Por otra parte, se trata de movimientos muy difíciles de controlar.

Los estudios realizados sobre como percibimos a los demás a partir de su expresión facial, han intentado describir los rasgos fisonómicos de algunas emociones. Estas investigaciones no han podido demostrar que existan movimientos característicos de los músculos faciales específicos para cada una de las emociones. Sin embargo si se ha podido concluir lo siguiente:

- a) Para la misma mímica existe un amplio abanico de interpretaciones que se confirman unas a otras de forma muy coherente.
- b) Si para cada palabra del vocabulario de los sentimientos intentamos encontrar una manifestación facial correspondiente, en algunos casos la encontraremos en otros no.
- c) Hay un número limitado de emociones que la mayoría de nosotros puede reconocer con cierta fiabilidad.

La investigación en este campo ha determinado la existencia de seis expresiones faciales principales, las cuales son indicadores de emociones como: ira, alegría, tristeza, asco, enojo, temor e interés. Éstas son prácticamente las únicas emociones que tienen probabilidad de ser identificadas por la mayoría de las personas.

Queda claro que la función principal de la expresión facial es la expresión de emociones, pero además también comunicamos sobre la intensidad de las mismas. Pero la expresión facial también ha sido estudiada como medio de expresión de la personalidad, de las actitudes hacia los demás, la atracción sexual y el atractivo personal, el deseo de comunicarse o iniciar una interacción y el grado de expresividad durante la comunicación.

La expresión facial está en continuo cambio durante la comunicación. Entre los cambios que las nuevas técnicas de investigación nos han permitido identificar podemos citar las denominadas expresiones faciales 'micromomentáneas'. Su duración es de una fracción de segundo y suelen reflejar los verdaderos sentimientos de una persona. Por ejemplo, una persona puede estar diciendo que está encantada de ver a alguien y quizá incluso sonría, pero su verdadera actitud se reflejará en una expresión micromomentánea.

- La mirada

La mirada se estudia aisladamente, aunque forma parte de la expresión facial, por la gran importancia que tiene en la comunicación por sí sola. Se le atribuye un importante papel en la percepción y expresión del mundo psicológico. La variedad de movimientos posibles que podemos llevar a cabo con los ojos y su área próxima resulta ínfima si la comparamos que las demás expresiones faciales; sin embargo, una elevación de las cejas, por ejemplo, es un acto físico localizado. La mirada, aunque ubicada y originada en los ojos, no "muere" en

ellos, va más allá. Por esta capacidad de proyección es que se le confiere importancia a la mirada.

El estudio de la mirada contempla diferentes aspectos, entre los más relevantes se encuentran: dilatación de las pupilas, el número de parpadeos por minuto, el contacto ocular, la forma de mirar, etcétera.

La mirada cumple con varias funciones en la interacción, las más relevantes son estas:

- a) Regula el acto comunicativo: con la mirada se puede indicar que el contenido de una interacción es interesante, evitando el silencio.
- b) Fuente de información: la mirada se utiliza para obtener información. Las personas miran mientras escuchan para obtener una información visual que complemente la información auditiva.
- c) Expresión de emociones: se puede leer el rostro de otra persona sin mirarla a los ojos, pero cuando los ojos se encuentran, no solamente se sabe cómo se siente, sino que él sabe que se conoce su estado de ánimo. Se asocian diversos movimientos de los ojos a una amplia gama de expresiones humanas.
- d) Comunicación de la naturaleza de la relación interpersonal: al encontrarse las miradas se dice el tipo de relación que mantienen, del mismo modo que la interacción de que no se encuentren.

La dilatación de las pupilas es un indicador de interés y atractivo. Las pupilas se dilatan cuando se ve algo interesante. Además son más agradables las personas que tienen pupilas dilatadas que las que tienen pupilas contraídas. De esta forma no sólo se puede establecer la actitud de una persona hacia algo, ya que cuanto más favorable se la actitud mayor será la dilatación de las pupilas, sino que es posible evaluar los cambios de actitudes a través del tiempo mediante los cambios paralelos en las respuestas de las pupilas. La fiabilidad de

estas medidas tiene que ver con el hecho de que no se puede controlar conscientemente la conducta de nuestras pupilas.

El número de veces que se parpadea por minuto está relacionado con la tranquilidad y el nerviosismo. Cuánto más parpadea una persona, más inquieta se siente.

El contacto ocular consiste en la mirada que una persona dirige a la mirada de otra. Aquí se estudian dos aspectos: la frecuencia con la que se mira al otro, y el mantenimiento del contacto ocular. La retroalimentación es muy importante cuando dos personas hablan entre sí. Los que hablan necesitan tener la seguridad de que alguien los escucha, y los que escuchan necesitan sentir que su atención es tomada en cuenta y que el que habla se dirige directamente a ellos. Ambos requisitos se cumplen con un adecuado uso del contacto ocular. Por otra parte, la disposición de una persona a brindar oportunidades de contacto ocular suele revelar sus actitudes con respecto a ella. Las personas que se agradan mutuamente mantienen mucho más contacto ocular, que las que no se gustan.

La frecuencia con la que miramos al otro es un indicador de interés, agrado o sinceridad. La evitación de la mirada o el mirar a los otros sólo fugaz y ocasionalmente impide recibir retroalimentación, reduce la credibilidad del emisor y da lugar a que se atribuyan a éste características negativas.

Por otra parte, se mira más cuando se escucha que cuando se habla, pero además el contacto ocular da el final de una intervención, como si la persona que habla pasara el relevo a la otra.

El mantenimiento ocular se refiere a cuánto tiempo se prolonga el contacto de nuestra mirada con la de otra persona. Las miradas prolongadas sin parpadear se usan cuando se intenta dominar, amenazar, intimidar o influir sobre otros;

también las utilizan las personas que se agradan mucho, pero en este caso la frecuencia del parpadeo es mucho mayor. Un prolongado contacto ocular se considera, generalmente como una manifestación de superioridad (o al menos la sensación de que así es), falta de respeto, amenaza o actitud amenazante y ganas de insultar. Un contacto ocular poco prolongado suele ser interpretado como falta de atención, descortesía, falta de sinceridad, falta de honradez, inseguridad o timidez. El dejar de mirar a los ojos, bajando la mirada suele ser tomado como un signo de sumisión.

La forma de mirar es una de las conductas más importantes para diferenciar a las personas de status alto, dominantes y poderosas, de aquellas de bajo status, sumisas y no poderosas. El interlocutor de menor poder mira más a la persona poderosa en general. La persona menos poderosa tiene más necesidad de vigilar la conducta del que tiene más poder. Esta vigilancia puede proporcionar al que tiene poco poder información referente a las actitudes de la persona de más poder, que puede utilizar para ajustar la suya. Por otra parte así puede mostrar que está pendiente del que tiene poder, de que le interesa lo que dice, y acepta su posición de status en la interacción.

La comunicación entre dos personas será más efectiva cuando su interacción contenga una proporción de contacto ocular que ambos consideren apropiada a la situación. Y en esto hay que considerar que los resultados que hemos ofrecido sobre la mirada, pueden cambiar o ser matizadas en interacciones interculturales.

- La sonrisa

Normalmente la sonrisa se utiliza para expresar simpatía, alegría o felicidad. La sonrisa se puede utilizar para hacer que las situaciones de tensión resulten más llevaderas. Una sonrisa atrae la sonrisa de los demás y es una forma de relajar la tensión.

2.2.2 Paralingüística

El comportamiento lingüístico está definido por dos factores: el código y el contenido que se pretende comunicar. Sin embargo, estos factores no constituyen la totalidad del comportamiento verbal o comunicativo. Existen variaciones lingüísticas, entre las que se puede mencionar la elección del idioma, la utilización de un lenguaje simple o elaborado, la elección de los tiempos verbales, etc., y existen, por otro lado, variaciones no lingüísticas como el ritmo, tono y el volumen de la voz. La paralingüística estudia las variaciones no lingüísticas.

- El tono. La calidad del tono que interesa es el tono afectivo, esto es, la adecuación emocional del tono de voz utilizado en la conversación. El tono es un reflejo emocional, de forma que la excesiva emotividad ahoga la voz y, el tono se más agudo. Por lo tanto, el deslizamiento hacia los tonos agudos es síntoma de inhibición emocional.
- El volumen. Quién inicia una conversación en un estado de tensión mal adaptado a la situación, habla con un volumen de voz inapropiado. Cuando la voz surge en un volumen elevado, suele ser síntoma de que el interlocutor quiere imponerse en la conversación, y está relacionado con la intención de mostrar autoridad y dominio. El volumen bajo indica la intención de quien no quiere hacer el esfuerzo de ser oído, con lo que se asocia a personas introvertidas.
- El ritmo. El ritmo se refiere a la fluidez verbal con que se expresa la persona. Se ha estudiado en los medios psiquiátricos, pues uno de los síntomas de la tendencia al repliegue neurótico o psicótico de la ruptura con la realidad es un ritmo de alocución átono, monótono, entrecortado o lento. En la vida normal el ritmo lento o entrecortado, revela un rechazo al contacto, un mantenerse a cubierto, un deseo de retirada, y frialdad en la interacción. El ritmo cálido, vivo, modulado, animado, está vinculado a la persona presta para el contacto y la conversación.

2.2.3 Proxémica

Se refiere al conjunto de comportamientos no verbales relacionados con la utilización y estructuración del espacio inmediato de la persona. Hay dos principales ámbitos de estudio en la proxémica:

- a) el estudio acerca del espacio personal, y
- b) estudios sobre la conducta territorial humana.

Estudios acerca del espacio personal. El espacio personal se define como el espacio que nos rodea, al que no se permite que otros entren a no ser que se les invite a hacerlo o se den circunstancias especiales. Se extiende más hacia delante que hacia los lados, y mínimo hacia la espalda. El espacio personal se analiza desde dos enfoques: la proximidad física de la interacción, y el contacto personal.

Respecto a la proximidad existen diferencias no sólo culturales, sino también situacionales y personales. En general, cada uno de nosotros dispone de un espacio personal alrededor, implícito, que cuando es roto por alguien en la interacción, produce en la persona una sensación de incomodidad, amenaza, o tensión, a no ser que se den las circunstancias especiales que justifiquen la mayor proximidad o la persona haya demandado la proximidad con otros. Se tiende a aceptar una mayor proximidad de los otros, rompiendo nuestro espacio personal, en las aglomeraciones (el metro, un elevador lleno). Los enamorados y las personas que se agradan, aceptan un mayor grado de proximidad entre ambos. La proximidad física tiende a ser menor entre mujeres que entre hombres.

La orientación corporal se suele emplear como una barrera territorial para impedir violaciones al espacio personal. Si alguien no deseado viola el espacio personal de un grupo, los miembros del grupo se apartarán de él, pero seguirán

manteniendo una orientación directa entre sí, como queriendo indicarle que su presencia no es grata y reanudarán sus posiciones anteriores tan pronto como tenga la sensatez de marcharse. Si el intruso decide quedarse, los miembros del grupo cambiarán su orientación para dejar aparte al intruso, mostrando así su rechazo por la invasión. La gente suele evitar una orientación directa en los ascensores, en los transportes públicos o en otros lugares donde no se puede mantener el espacio personal normal. Cuando la aglomeración es tan intensa que no se puede mover el cuerpo, se volverá la cabeza.

El contacto físico por otra parte, es más probable en una situaciones que en otras. Es más probable cuando alguien da información o consejo que cuando lo recibe, al dar una orden más que al recibirla, al hacer un favor más que al agradecerlo, al intentar persuadir a alguien más que al ser persuadido, en una fiesta más que en el trabajo. El contacto suele ser iniciado con más frecuencia por los hombres que por las mujeres. En general, suele iniciar el contacto físico la persona que tiene un mayor estatus. Así es más probable que inicie el contacto el jefe hacia el empleado que al revés. En general el contacto corporal fomenta el agrado mutuo, por lo que es un modo de promover reacciones favorables en los demás.

Un tipo de contacto físico muy frecuente son los apretones de manos. La mayoría de la gente prefiere un fuerte apretón de manos. El dar la mano débilmente suele asociarse en los hombres con afeminamiento y con debilidad de carácter. En las mujeres se acepta un apretón menos fuerte, pero cuando es demasiado débil se asocia con poca sinceridad o reticencia a la interacción. En este sentido, hay que tener en cuenta que el objeto de un apretón de manos es saludar o despedirse de alguien, o consolidar un acuerdo. Para que pueda cumplir su objetivo ha de ser muy positivo, cariñoso y cordial.

Las caricias con contactos corporales reservados para aquellos entre los que existe una relación muy íntima. En la vida cotidiana solemos sustituir las caricias

físicas por caricias verbales. Estas caricias son muy importantes para mejorar las relaciones interpersonales, y son las más adecuadas entre desconocidos. Por otra parte, en general, dar una palmadita en la espalda es un gesto de aliento y apoyo. Pasar nuestro brazo por encima de los hombros de otra persona como gesto cordial o protector es una forma de indicarle que puede contar con nosotros.

Conducta territorial humana: Los estudios sobre el tipo de espacio que necesita la gente para vivir razonablemente. Se ha observado, por ejemplo, que ciertos diseños de casas favorecen más que otros, las disputas entre vecinos. De este tipo de estudios ha surgido el concepto de 'espacio defendible', que es el espacio que cada uno de nosotros necesita para vivir, y que defendemos contra toda intrusión, no deseada, por parte de otras personas. Si los pisos son demasiado pequeños, si están muy juntos o si hacen que la gente se aglomere en determinados puntos, llegará un momento en que surgirán tensiones que pueden desembocar en hostilidad abierta y en conductas agresivas.

2.2.4 Comunicación olfativa

Además de los comportamientos no verbales mencionados anteriormente, existe también la comunicación a través de uno de los sentidos menos desarrollados, sin embargo, más influyentes en el comportamiento humano: el olfato.

Los seres humanos también se comunican a través del tacto, del olfato y en algunas oportunidades a través del gusto. Estos sentidos pueden formar una parte importante del mensaje total. A pesar de esto, es bien poco lo que conocemos acerca de ellos⁷. La vista y el oído sólo constituyen las partes más obvias de la comunicación.

⁷ Davis, Flora. "El lenguaje de los gestos".

Actualmente se tiene la tendencia a rechazar los olores propios, se vive en una sociedad muy desodorizada, enfocada al desarrollo de nuevos olores que enmascaren los propios. Se vive pendiente del mal aliento, el olor corporal, etc. Hasta cierto punto, puede resultar grotesco la forma de eliminar los olores propios, para después untarse un perfume elaborado con la fragancia de otro mamífero.

Los seres humanos, aunque no tiene tan desarrollado el sentido del olfato como otras especies, para quienes es vital, emiten y perciben olores enviando y recibiendo señales olfativas de las cuales muchas veces no es conciente, pero surten su efecto comunicador. Es indudable que los olores despiertan sensaciones y hacen aflorar recuerdos.

Hay sociedades que dan mayor importancia a la comunicación olfativa valorando a los olores corporales y no ocultándolos, como es el caso de los pueblos árabes. Otras sociedades tratan de limitarlos tal vez porque muchas sensaciones olfativas están ligadas a la actividad sexual y el sexo es tabú en esas sociedades, la nuestra en una de ellas.

3. Comunicación interpersonal

La comunicación interpersonal está constituida por aquellas que fluyen entre los individuos en situaciones personales cara a cara y de grupo, pueden abarcar desde instrucciones directas hasta las expresiones casuales.

Cada persona tiene su propio estilo interpersonal, el cual constituye la manera con la que el individuo prefiere relacionarse con otros.

Esto se ejemplifica con la llamada ventana de Johari, la cual se basa en el supuesto que uno mismo posee o los demás poseen cierta información pero ninguno posee ni conoce totalmente dicha información.

De esta manera, es posible distinguir cuatro zonas por las cuales se focaliza cada estilo interpersonal de comunicación:

- **Zona abierta:** Este espacio incluye todos los factores en los cuales YO y los DEMÁS poseen percepciones compartidas, o sea los demás me ven como yo me veo.
- **Zona desconocida:** Comprende los factores que no veo en MÍ ni ven los DEMÁS en MÍ.
- **Zona oculta:** Incluye los factores que YO veo en MÍ, pero oculto a los DEMÁS, es decir, las personas ven un Falso YO y debo mantenerme siempre alerta para no dejarles ver el verdadero YO.
- **Zona ciega:** Incluye los factores que los DEMÁS ven en mi pero que YO no veo, es decir, las personas saben ciertas cosas de MÍ pero no me las dicen.

4. Barreras de de comunicación

Existen tres tipos de categorías, que se presentan como barreras en una comunicación efectiva:

AMBIENTALES: Estas son las que nos rodean, son impersonales, y tienen un efecto negativo en la comunicación, puede ser incomodidad física (calor en la sala, una silla incomoda, etc.) distracciones visuales, interrupciones, y ruidos (timbre, teléfono, alguien con tos, ruidos de construcción).

VERBALES: Estas son la forma de hablar, que se interpone en la comunicación, a modo de ejemplo: personas que hablan muy rápido, o no explican bien las cosas. Las personas que hablan otro idioma es obvia la barrera, pero incluso a veces nuestro propio idioma es incomprendible, por nosotros mismos, ya sea por diferencia de edad, clases sociales, nivel de educación he incluso entre dos

profesionales, de distinto interés, como ejemplo: un médico, no podría hablar de temas medicinales con un ingeniero, sino solo con un colega o persona relacionada, con la salud. El no escuchar bien, es otro tipo de barrera verbal cuando no existe atención.

INTERPERSONALES: Es el asunto entre dos personas, que tienen efecto negativo en la comunicación mutua. Estas barreras interpersonales más comunes, son las suposiciones incorrectas, y las percepciones distintas.

Una **SUPOSICIÓN**, es algo que se da por hecho. Correcta o no correcta la suposición será una barrera en la comunicación.

La **PERCEPCIÓN**, es lo que uno ve y oye, es nuestro punto de vista, dos personas pueden percibir un tema con distinto significado, cuando tomamos un punto de vista como un hecho nos cerramos a otras perspectivas.

Los prejuicios con relación a la edad, sexo, raza, o religión son también barreras interpersonales. Estos prejuicios pueden ser tomados negativamente, según como se planteen.

5. Teoría de la Comunicación Humana

5.1 Marco de Referencia

Previo al estudio de los axiomas exploratorios de la comunicación humana es importante señalar algunos aspectos introductorios.

El estudio de la comunicación desde el enfoque pragmático requiere una nueva visión de la comunicación. Un estudio de la interacción tal cual se da entre los seres humanos, ya no centrándose en las condiciones ideales de la comunicación. No es posible dar un significado a las diversas situaciones si no se toman en cuenta el contexto en el que dichas situaciones se desarrollan.

Es interesante, que como ocurre con el lenguaje matemático en el que sus conceptos ($0, \infty, \sqrt{-1}$) carecen de realidad física hasta que se estudian desde el marco de referencia adecuado, así también todas nuestras percepciones carecen de significado propio, sólo adquieren significado al momento de relacionarlas.

Nuestra conducta y nuestras percepciones no son cosas, carecen de significado propio fuera de su relación con otros y su contexto en el que se desarrollan.

Explicación de los conceptos básicos para el análisis del proceso de la comunicación humana.

- Información: Es una cadena de ideas interconectadas sin retorno.
- *Retroalimentación*: Se le llama retroalimentación a la cadena de ideas interconectadas entre sí donde existe retorno. En otras palabras: en un sistema entra información, sale información y ésta información que sale, vuelve a entrar como nueva información. Es un sistema que se mantiene estable (en equilibrio) mientras sea posible.

Cuando no sea posible mantener la estabilidad se tienen que hacer modificaciones útiles para el desarrollo de la nueva información.

1. Retroalimentación Positiva. Esta implica la pérdida de la estabilidad del sistema ya que se presenta una violación de las reglas de comunicación. Por ejemplo: en un juego donde cada uno sabe qué hacer, el sistema pierde su estabilidad cuando alguien no hace lo que debe.
2. Retroalimentación Negativa. Esta implica el logro y mantenimiento de la estabilidad del sistema. El emisor devuelve al receptor toda la

información necesaria para hacer las correcciones necesarias para mantener el equilibrio del sistema.

- *Redundancia:* Cuando la información se repite de manera cíclica, se establece una pauta. Cuando nos acostumbramos a la pauta de repetición, podemos comenzar a predecirla. Una conducta aislada no tiene significado propio, empieza a tener significado cuando comienza a ser repetido hasta transformarse en un hábito, es el momento cuando tenemos la información necesaria para poder predecirla y comprenderla.
- *Metacomunicación.* Es la comunicación de la comunicación misma. Se refiere a cómo se debe de interpretar lo que me está diciendo, como interpretarlo en función a la relación que se tiene con las otras personas.

Cuando no se entiende el significado, es recomendable aclarar el sentido de cómo interpretarlo en función a la relación que se tiene con la otra persona.

Son las reglas no establecidas sobre la forma en que nos comunicamos.

En conclusión:

Debido a que el proceso de comunicación es muy complejo, el análisis del mismo se realiza como si fuera una caja negra considerando únicamente sus entradas y salidas; sus causas y efectos.

No se puede evaluar la conciencia o inconsciencia del comportamiento de las personas, sólo se pueden evaluar los motivos, los supuestos de su mente. Las conductas están determinadas al menos en parte por las experiencias previas. Así también es útil analizar los efectos de una conducta, ya que pueden proporcionar una respuesta válida.

Los conceptos de “normal” y “anormal” pierden sentido como atributos de los individuos, ya que al estudiar la conducta desde la óptica de la comunicación esta conducta sólo puede analizarse en el contexto en el que tiene lugar.

5.2 Axiomas de la Comunicación Humana

- **La imposibilidad de no comunicar**

No hay nada que sea contrario a la conducta, en otras palabras, no existe la no-conducta, es imposible no comportarse. Por mucho que se intente no se puede dejar de comunicar. Actividad o inactividad, palabras o silencio, siempre tienen un valor de mensaje, que influye en los demás, que no pueden dejar de responder a tales mensajes y por lo tanto también comunican.

Por lo tanto debo comunicar que NO me quiero comunicar.

Axioma: “Es imposible no comunicar”

- **Niveles de contenido y relación de la comunicación**

Una comunicación no sólo trasmite mensajes sino que también impone conductas.

Toda comunicación significa algo: el contenido.

Toda comunicación se establece entre 2 partes: en consecuencia es relacional.

La comunicación con el comunicante dice cómo se debe entender el contenido de la comunicación, es decir, que para entender el contenido de una comunicación, se debe entender la relación entre los comunicantes.

Metacomunicación: La comunicación entre los comunicantes dice como se debe entender esa comunicación. Ej.: si una mujer le pregunta a otra que lleva un collar, si son perlas autenticas, el contenido de su pregunta es el pedido de información acerca de un objeto. Pero al mismo tiempo también proporciona su definición de relación entre ambas. La forma en que pregunta, indicará si la relación es amistosa, competitiva, etc.

Axioma: "Toda comunicación tiene un aspecto de contenido y un aspecto relacional tales que el segundo clasifica al primero y es, por lo tanto, una metacomunicación".

- **La puntuación de la secuencia de hechos.**

Otra característica de la comunicación es la interacción, es decir, el intercambio de mensajes entre los comunicantes.

La falta de acuerdo con respecto a la manera de puntuar la secuencia de hechos es la causa de incontables conflictos en las relaciones. Supongamos que una pareja tiene un problema marital. Sus discusiones son: "me retraigo porque me regañas" y "te regañó porque te retraes". El marido dice que su retraimiento es una defensa contra los constantes regaños de su mujer, mientras que ella dirá que lo critica debido a su pasividad.

El problema radica en su incapacidad para metacomunicarse acerca de su respectiva manera de puntuar su interacción.

Constituye una manera de considerar una situación de dependencia mutua y circular como si fuera una relación lineal, donde uno dirige y el otro se dejar dirigir. Es de vital importancia en las interacciones humanas permitir a los comunicantes establecer entre ellos ciertos patrones de intercambio, que les permita organizar sus comportamientos y el de los demás.

Axioma: “Toda comunicación se establece según una secuencia de puntuación. Siempre en cualquier comunicación hay una aceptación de la puntuación, es decir, que alguien comienza la comunicación.”

- **Comunicación digital y analógica.**

En toda comunicación humana es posible referirse a un mismo objeto de dos maneras completamente distintas. A estos dos tipos de comunicación se llaman analógica y digital..

La Comunicación Analógica es sobretodo comunicación no verbal, esto en ocasiones se presta a confusión, ya que sólo se limita a movimientos corporales los cuales incluyen a las posturas, las miradas, etc.

La Comunicación Digital son códigos a los que les corresponde un significado. Es la Comunicación verbal.

Si se recuerda un axioma anterior, el aspecto relativo al contenido se trasmite de forma digital, mientras que lo relativo a la relación, se trasmite de forma analógica.

Axioma: “Los seres humanos nos comunicamos tanto analógica como digitalmente. El lenguaje digital cuenta con una sintaxis lógica compleja y poderosa, pero carece de semántica adecuada en el campo de la relación. El lenguaje analógico posee una semántica adecuada pero no una sintaxis adecuada para la definición inequívoca de la naturaleza de las relaciones”.⁸

⁸ Watzlawick, Paul. “Teoría de la Comunicación Humana”. Herder. España. 2002.

- **Interacción simétrica y complementaria.**

Las interacciones pueden ser simétricas o complementarias, según sí están basadas en la igualdad o en la diferencia.

En la simetría, los participantes tienden a igualar su conducta recíproca y así su interacción puede considerarse como simétrica (relación entre hermanos y amigos). Es aquella donde los participantes intercambian el mismo tipo de comportamiento (los dos toman decisiones, etc.)

En la complementaria, la conducta de uno de los participantes complementa la del otro (padre e hijo). En este tipo de interrelación ninguno de los dos participantes impone comportamiento alguno ya que cada uno se comporta de una manera que presupone del otro.

Axioma: “Todos los intercambios comunicacionales son simétricos o complementarios, según estén basadas en la igualdad o en la diferencia”.⁹

5.3 La Comunicación Patológica.

Los axiomas descritos implican ciertas patologías debidas al intento de no comunicarse debido al deseo de evitar el compromiso que toda comunicación representa.

La imposibilidad de no comunicar.

En los casos de esquizofrenia, los enfermos se comportan como si trataran de negar que se comuniquen y luego encuentran necesario negar también que esa negación también es una comunicación. Pero también es posible que dé la

⁹ ibídem

impresión de querer comunicarse sin aceptar el compromiso inherente a toda comunicación.

Una patología típica de este axioma es ejemplificado por la siguiente situación: es un encuentro entre 2 pasajeros de un avión, uno de los cuales llamémoslo A, no quiere comunicarse y el otro B el cual quiere comunicarse. Hay dos cosas que A no puede hacer, bajarse del avión y no comunicarse. Hay pocas reacciones posibles de A.

- a) Rechazo de la comunicación: El pasajero A puede hacer sentir a B, en forma más o menos descortés, que no le interesa conversar, lo que causaría una situación incómoda y se necesita valor para hacerlo.
- b) Aceptación de la comunicación: A termina por ceder y comienza a conversar, una vez que inicia cada vez es más difícil de detenerse.
- c) Descalificación de la comunicación: A puede defenderse utilizando la técnica de la descalificación, comunicarse de tal modo que su comunicación y la del otro queda invalidada, usando cambios de tema, absurdos, u oraciones incompletas.
- d) El síntoma como comunicación: A puede fingir sordera, borrachera, desconocimiento del idioma, sueño, o cualquier otro síntoma que justifique su imposibilidad para comunicarse.

La mayoría de la personas presentan rasgos esquizoides en su comunicación, ya que es una manera de ajustar el comportamiento de la comunicación. El intento de no comunicarse surge de evitar el compromiso que representa toda comunicación.

Estructura de los niveles de la comunicación (contenido y relación)

Para entender este tipo de comunicación patológica se analizará el siguiente relato: Una pareja en terapia relató el siguiente episodio: El esposo invitó a un

amigo a quedarse en su casa, sabiendo que eso agradaría a su mujer. Sin embargo cuando se enteró, discutieron por esa invitación. Cuando el problema se examinó, ambos estuvieron de acuerdo en que esa invitación era lo más adecuado y natural. Por un lado estaban de acuerdo y sin embargo, de algún modo también estaban en desacuerdo.

En realidad se presentan dos problemas en esta disputa, uno es la serie de conductas adecuadas en una situación específica, la invitación es lo más adecuado en la situación dada, y podía ser transmitida de forma digital; el otro es la relación entre los comunicantes, quien le dio al otro el poder de tomar esa decisión y no podía ser resuelta fácilmente ya que se presuponía la capacidad del hombre o la mujer para hablar de su relación. El error en el intento de resolver el problema consiste en que estaban en desacuerdo a nivel metacomunicacional (relacional), pero trataban de resolverlo en el nivel de contenido, donde no existía el desacuerdo.

Antes de continuar con los trastornos patológicos que pueden surgir en los aspectos de contenido (lo que digo) y relacionales (como lo digo), se describirá las posibles variaciones:

1. En el mejor de los casos los participantes concuerdan con respecto al contenido de sus comunicaciones y a la definición de su relación.
2. En el peor de los casos, se observa la situación inversa: los participantes están en desacuerdo con respecto al nivel de contenido y también al de relación.
3. Entre ambos extremos hay varias formas mixtas:
 - a. Los participantes están en desacuerdo en el nivel de contenido, pero ello no afecta su relación. Es la forma más madura, los participantes acuerdan estar en desacuerdo.
 - b. Los participantes están en de acuerdo en el nivel de contenido, pero no en el relacional. Esto implica una grave inestabilidad en la

relación ya que cuando deje de haber la necesidad de acuerdo en el nivel de contenido no habrá necesidad de relación alguna.

- c. Otra posibilidad son las confusiones entre ambos aspectos. Por ejemplo el tratar de resolver un problema relacional a nivel de contenido (donde no existe) como ya se analizó en el relato previo o, por el contrario, una relación frente a un desacuerdo objetivo “si me amaras no me contradecirías”.
- d. Las situaciones en las que las personas se ven obligadas de un modo u otro a dudar de sus propias percepciones en el nivel de contenido, a fin de no poner en peligro una relación vital con otras personas.

Evidentemente, al presentarse problemas en la comunicación a nivel de contenido, relación o ambos, es importante enfocarse a la causa primaria del problema y actuar sobre ella. Si dos personas están de acuerdo con el nivel de contenido y aun así hay desacuerdo, hay que comenzar a hablar de sí mismos y de la relación.

Definición del self y el otro.

Como se mencionó, en el nivel relacional las personas no comunican nada acerca de los hechos externos a su relación, sino que proponen mutuamente definiciones de esa relación, y por implicación, de sí mismos. Tales definiciones poseen sus propios niveles de complejidad. El *self* es la definición que nos damos a nosotros mismos, que soy, como me veo y como veo al otro. Así también el otro tiene su propio *self*, su yo, su como se ve y como me ve. La definición que yo tengo de mi puede ser ofrecida al otro de muchas formas posibles, pero cualquiera que sea el qué y el cómo de la comunicación, el prototipo de su metacomunicación será “Así es como me veo”. El Otro tiene tres posibles respuestas a mi definición del *self*, todas ellas de gran importancia para la pragmática de la comunicación.

- *Confirmación*: El Otro acepta (confirma) la definición que doy de mí mismo. Sin este efecto autoconfirmador, no habría motivos para comunicarse; gran parte de nuestras comunicaciones tienden a este propósito. Del mismo modo, todas las emociones que los individuos experimentan entre sí (desde el odio al amor), probablemente no existirían. “El ser humano es incapaz de mantener su estabilidad emocional durante periodos prolongados en el que sólo se comunica consigo mismo”.
- *Rechazo*: El Otro rechaza la definición que doy de mí mismo. Por cruel que pueda parecer, el rechazo presupone por lo menos un conocimiento limitado de lo que se rechaza y, por ende, no niega necesariamente la realidad de la imagen que tengo de mí mismo.
- *Desconfirmación*: La tercera posibilidad es quizá la más importante desde el punto de vista pragmático y psicopatológico. “No podría idearse un castigo más monstruoso, aun cuando ello fuera físicamente posible, que soltar a un individuo en una sociedad y hacer que pasara totalmente desapercibido para sus miembros”. No hay duda que esta situación lleva a la pérdida de la individualidad, lleva a la alineación. En otras palabras, mientras que el rechazo equivale al mensaje: “Estás equivocado”, la desconfirmación afirma el hecho: “Tú no existes”.

Niveles de percepción interpersonal.

El yo está sujeto a la imagen que el otro tiene de él mismo, y que a su vez depende de la imagen que tiene de sí mismo.

Supongamos en el siguiente discurso, a nivel metacomunicacional, hay un mensaje de P hacia O: “Así es como yo me veo”, a este mensaje O contestará “Así es como te veo” lo que P responderá con un mensaje que afirma “Así es como veo que tú me vez” y O, a su vez con el mensaje “Así es como veo que tú

ves que yo te veo”, este tipo de discurso metacomunicacional puede llegar hasta el infinito, lo cual desafía la imaginación ya que adquiere pautas cada vez más complicadas.

Impenetrabilidad.

El psicoanálisis postula el Yo, el Superyó y el Ello, pero no el “Tú”. Sin embargo en la realidad de la vida diaria, mi Yo está, en la mayoría de las ocasiones, enfrentado a un Alter y, desde el punto de vista del Alter, mi Yo es su Alter. Así la visión que el otro tiene de mí es tan importante como la visión que yo tengo de mí mismo, pero en el mejor de los casos, ambas visiones sólo son más o menos similares. No sólo existe un Yo sino que también existe el Tú.

Lo anterior indica que las relaciones no son realidades concretas, sino experiencias puramente subjetivas o construcciones hipotéticas. Esto no significa que no sean reales en el mismo sentido que lo son los objetos de la percepción. Estos objetos son materiales de la comunicación digital debido a que están “ahí afuera”, por así decirlo, son algo que se puede señalar. Pero en las relaciones nosotros mismos estamos contenidos en ellas, somos parte de un todo más amplio que no podemos contemplar en su totalidad, como no es posible tener una visión de nuestro cuerpo completo, puesto que los ojos, los órganos de la percepción, forman parte del cuerpo que se desea percibir.

La puntuación de la secuencia de hechos.

Un error muy común dentro de este axioma, al momento de la comunicación es suponer que el otro tiene la misma información que uno mismo, y también que el otro debe sacar de dicha información idénticas conclusiones a las mías. Por ejemplo: supongamos que A escribe una carta invitando a un negocio a B. B acepta la proposición, sin embargo, su carta nunca llega. Después de un tiempo, A llega a la conclusión de que B no ha tenido en cuenta la propuesta de A y

decide no interesarse más en él. Por otro lado, B se siente ofendido porque no tuvo contestación a su carta y también decide no establecer un nuevo contacto con B. A partir de ese momento, su disputa silenciosa puede durar eternamente, a menos que se decidan a investigar lo que sucedió con sus cartas.

Lo que se puede observar en casi todos los casos de comunicación patológica es que constituyen círculos viciosos que no se pueden romper a menos que la comunicación misma se convierta en el tema de la comunicación.

Causa y efecto.

En estos casos de puntuación discrepante, se suele generar un conflicto acerca de cuál es la causa y cuál es el efecto, cuando en realidad estos conceptos no son aplicables debido a la circularidad de la interacción.

Esto lleva al concepto de profecía autocumplidora, cuando tenemos una creencia acerca de nuestro comportamiento o acerca de nuestras relaciones siempre tomamos inconscientemente las actitudes y comportamientos orientados al reforzamiento de dicha creencia, aunque esta creencia sea equivocada.

Errores de "traducción" entre analógico y digital.

Los elementos analógicos carecen de la sintaxis y de la morfología propia de los elementos digitales; por lo que para interpretarlos hay que proporcionárselos. Por ejemplo: dar un regalo (analógico) puede significar que tenemos afecto hacia la persona a la cual le damos el regalo, sin embargo también podría verse como un soborno o una restitución.

Cómo interpretar correctamente las comunicaciones analógicas de las personas de quienes nos rodeamos. Si no se cuenta con las herramientas para la interpretación correcta de dichos comportamientos y mensajes.

Mediante mi conducta puedo mencionar o proponer amor, odio, pelea, etcétera, pero es el otro que atribuye los valores de verdad, positivos o negativos a mi propuesta. Evidentemente ésta es fuente de innumerables conflictos relacionales.

Uno de los conflictos más comunes de este tipo es la demostración de que no pretendemos hacer daño. La desesperación de sentirse rechazado e incapaz de demostrar que no se tenía la intención de hacer daño lleva a la violencia.

Patologías potenciales en la interacción simétrica y complementaria.

Una relación simétrica sana se caracteriza en que cada participante puede aceptar la “mismidad” (definición del self) del otro, lo cual lleva a respeto mutuo y a la confianza en ese respeto, e implica la confirmación realista y recíproca del self. Sin embargo siempre existe el peligro de la competencia, la igualdad parece más tranquilizadora si uno logra ser un poquito “más igual” que los otros. Esta tendencia explica la escalada que caracteriza a la interacción simétrica cuando esta pierde su estabilidad, dando lugar a lo que se llama una escapada, por ejemplo luchas y conflictos entre los individuos. Cuando una relación simétrica se derrumba usualmente se observa más el rechazo que la desconfirmación del self del otro.

En las relaciones complementarias puede darse la misma confirmación, sana y positiva. Las patologías de las relaciones complementarias, son muy distintas a las relaciones simétricas y en general equivalen a desconfirmaciones antes que a rechazos del self de otro. Un problema característico de las relaciones complementarias surge cuando A exige que B acepte una definición de sí mismo

con la que B no concuerda. Esto exige que B modifique su propia definición de tal forma que se complemente y así corrobore la de A, y de esta forma también A modifique su definición para que B la corrobore, ya que, en las relaciones complementarias, las definiciones del self sólo pueden mantenerse si el otro participante desempeña el rol específico complementario.

En general, en este tipo de patologías de relación complementaria, no es importante lo que sucede, sino más bien quién tiene del derecho a decir qué al otro y acerca del otro.

5.4 La organización de la interacción humana.

Se han analizado las propiedades y patologías básicas de la comunicación humana, estos son los elementos constituyentes de la complejidad de la comunicación. Ahora se considerará la organización de estos elementos en la estructura de los procesos de comunicación.

Las interacciones humanas pueden considerarse como un sistema, ya que en ciertos aspectos, es posible aplicar abstracciones y modelos conceptuales para su análisis, al igual que un sistema termodinámico o biológico, finalmente las propiedades de tales sistemas son, hasta cierto punto, los conceptos abstractos que mejor explican el comportamiento del sistema.

Definición de sistema.

Antes de definir el sistema, es necesario hacer la consideración temporal del mismo, ya que no se puede describir un proceso sin considerar el orden en el tiempo de sus secuencias. En otras palabras: es muy importante tomar en cuenta la variable: tiempo, en el análisis de los sistemas de interacción humana.

Un sistema es un conjunto de objetos, así como de las relaciones entre los objetos y entre sus atributos, que se aísla para su estudio. Los objetos son los componentes o partes del sistema, los atributos son las propiedades de los objetos y las relaciones son la manera en que el sistema se mantiene unido.

Por lo que, los sistemas interrelacionales serán 2 o más personas comunicantes en el proceso, o en el nivel, de definir la naturaleza de su relación.

Medio ambiente y subsistemas.

Para un sistema dado, el medio es el conjunto de todos los objetos cuyos atributos al cambiar afectan al sistema y también aquellos objetos cuyos atributos son modificaciones por la conducta del sistema.

Al igual que un organismo vivo, un cuerpo social no constituye un conglomerado de partes o de procesos elementales, sino que es una jerarquía de subtotalidades semiautónomas que consisten en subtotalidades, y así sucesivamente. A esto se le conoce como subsistemas.

Las propiedades de los sistemas abiertos.

La interacción humana, no es en ningún caso un sistema que se pueda considerar como cerrado. Por lo tanto se estudiará como sistema abierto. A continuación se mencionan las principales características de los sistemas abiertos.

- Totalidad:

Cada una de las partes del sistema está relacionada a tal punto, que cualquier cambio en uno de ellas provocará un cambio en todas las demás y en el sistema en su totalidad.

Un sistema no puede entenderse como la suma de sus partes; ya que un análisis puntual de cada uno de sus componentes separados artificialmente destruiría el objeto mismo de estudio (el sistema). A esto se le conoce como no sumatividad.

Si objetos no se afectan mutuamente, no están relacionados, son partes independientes entre sí.

El estudio de la comunicación no es sumativo, ya que no hay no-comunicación y todo comportamiento representa una comunicación, siempre es necesario prestar atención en las interacciones entre las partes de proceso de comunicación. Las secuencias de comunicación son recíprocamente inseparables.

Existe una contradicción al principio de totalidad, y es el concepto de relaciones unilaterales, en tales relaciones el comportamiento de A afecta al de B, pero no al revés, tal contradicción indica una falta completa de comunicación.

- *Retroalimentación:* En las interacciones humanas, el comportamiento de A afecta el de B y a su vez el comportamiento de B afecta al de A en un ciclo de relaciones de comunicación. A esto se le conoce como retroalimentación.
- *Equifinidad:* Los sistemas comunicacionales no están determinados tanto por las condiciones iniciales como por la naturaleza del proceso o los parámetros del sistema.

Los sistemas abiertos se caracterizan por la equifinidad, ya que pueden alcanzar un estado independiente del tiempo y también de las condiciones iniciales. Entonces el sistema en sí constituye la mejor explicación de sí mismo.

Sistemas interrelacionales estables.

Un sistema es estable con respecto a sus variables, si estas se mantienen constantes en un límite definido. Las relaciones estables son importantes para ambos participantes y son duraderas.

Ahora surge una pregunta sobre las relaciones patológicas, ¿por qué, teniendo en cuenta las patologías y el sufrimiento esas relaciones perduran, por qué son estables, y los participantes no sólo no abandonan la relación sino, que se adecúan a favor de una continuación de la relación? Las posibles respuestas para tal interrogante están basadas en la motivación, la satisfacción de necesidades, factores sociales o culturales. Estos factores son importantes, pero lo son más aquellos relacionados con el *cómo*, y no el *por qué*, funciona el sistema relacional.

Podrían haber factores identificables intrínsecos al proceso de comunicación, aparte de la motivación y el simple hábito, que sirven para vincular y perpetuar una relación.

Tentativamente, se podrían acotar estos factores dentro del efecto limitador de la comunicación, señalando que dentro de una secuencia comunicacional, todo intercambio disminuye el número de movimientos siguientes posibles. Esto implica una reformulación del primer axioma, esto es, que en una relación interpersonal uno está limitado a comunicarse; el desconocido que se dirige hacia nosotros o nos pasa por alto debe de recibir una respuesta, aunque sea el ignorarlo. Este tipo de interacción tiene muchas otras posibilidades las cuales se pueden resumir en que: existe entre ambos participantes un vínculo complejo, insostenible, y, no obstante, aparentemente ineludible.

Reglas de relación.

En una relación cada uno de los participantes trata de determinar la naturaleza de la relación, ofreciendo respuestas a sus propias definiciones, a la vez de rechazar, confirmar o desconfirmar las definiciones del otro.

Una relación estable no puede quedar fluctuante, las variaciones llevarían a la disolución de la relación.

Las familias y organizaciones como sistemas.

1. Totalidad: Dentro de las familias u organizaciones la conducta de cada individuo está relacionada con la de los demás y depende de ella. Toda conducta es comunicación y por ende influye en los demás y sufre de la influencia de los otros. Los cambios favorables o desfavorables de un individuo ejerce sobre los demás un efecto, ya sea psíquico, social o físico.
2. No sumatividad: El análisis de una familia u organización no es la suma de los análisis de cada uno de sus miembros individuales. Hay características del sistema que trascienden de las cualidades de los miembros.
3. Retroalimentación y homeóstasis: El sistema actúa sobre las entradas (las acciones de los miembros o del medio) al sistema familiar u organizacional y lo modifica.
 - a. Retroalimentación: Son las modificaciones y cambios, útiles para el desarrollo del aprendizaje, de la información de entrada.
 - b. Homeostasis:
 - i. FIN: La existencia de cierta constancia frente al cambio.

- ii. MEDIO: Mecanismos de retroalimentación negativa que intervienen para minimizar el cambio.
- iii. CALIBRACIÓN: Regulación del sistema.
- iv. FUNCIONES ESCALONADAS: Ajustes en las desviaciones del sistema orientados a estabilizarlo.

5.5 La comunicación paradójica.

Las paradojas han intrigado al ser humano durante toda su historia, tales paradojas han servido para el desarrollo de importantes logros en los campos de las matemáticas, la lógica, la epistemología, las teorías de pruebas, de tipos lógicos, etcétera. Sin embargo para quien no esté familiarizado con los términos de estas disciplinas difícilmente logrará elucidarlos debido a que son demasiado abstractos, y parecería que corresponden a los temas esotéricos comprensibles únicamente para unos pocos elegidos.

El propósito de este análisis es mostrar que en la naturaleza misma de la paradoja encierra una enorme importancia pragmática, e incluso existencial, para nosotros; la paradoja no sólo puede invadir la interacción y afectar nuestra conducta y nuestra salud mental, sino que también pone a prueba nuestra creencia en la congruencia, y por ende, en el sentido final de la existencia. Se evaluará el uso de las paradojas como medio de afectar positivamente el comportamiento de las personas.

Definición de paradoja.

Una paradoja es una declaración en apariencia verdadera que conlleva a una auto-contradicción lógica o a una situación que contradice el sentido común. Es una contradicción que resulta de una deducción correcta a partir de premisas congruentes.

Las paradojas se pueden clasificar en 3 tipos diferentes:

1. Paradojas lógico-matemáticas (antinomias).
2. Definiciones paradójicas (antinomias semánticas).
3. Paradojas pragmáticas (instrucciones paradójicas y predicciones paradójicas).

Cómo se puede deducir corresponden a las tres áreas principales de la teoría de la comunicación humana, sintaxis, semántica y pragmática.

Paradojas lógico-matemáticas.

También llamadas antinomias son aquellas paradojas que alcanzan un resultado que se auto-contradice, aplicando correctamente modos aceptados de razonamiento. Tales como la teoría de los tipos lógicos, la cual menciona que, *todo lo que incluya a la totalidad de un conjunto no debe ser parte del conjunto*. Por ejemplo una clase de objetos que poseen una determinada propiedad; así todos los gatos habidos y por haber son de la clase gatos, todos los demás objetos pertenecen a la clase no-gatos. Así pues cualquier aseveración según el cual pertenece simultáneamente ambas clases constituiría una contradicción ya que una cosa no puede ser y no ser al mismo tiempo. Acá no ocurre nada fuera de lo común, la lógica no sufre menoscabo alguno, simplemente se ha violado una ley básica de la lógica.

Definiciones paradójicas.

Estas difieren en que no están basadas en términos lógico-matemáticos, tales como clase formal y número, sino que surgen más bien de algunas incongruencias ocultas en la estructura de los niveles del pensamiento y del lenguaje.

Quizá la más famosa de las definiciones paradójicas sea la de hombre que afirma de sí mismo: “estoy mintiendo”. Al analizar lógicamente a esta aseveración nos encontramos que es verdadera si y sólo si no lo es; en otras palabras que el hombre miente sí solo dice la verdad y que dice la verdad cuando está mintiendo. En este caso no se puede utilizar la teoría de los tipos lógicos para eliminar la paradoja, pues las palabras o las combinaciones de palabras no tienen una jerarquía de tipos lógicos.

Paradojas pragmáticas.

Por último, existe un tercer grupo de paradojas es que el que menos se ha explotado. Son de gran interés para el estudio conductual de la comunicación humana, porque surgen en el curso de las interacciones, y allí determinan la conducta, es posible dividirlos en instrucciones paradójicas y predicciones paradójicas.

Instrucciones paradójicas.

El ejemplo más común es la paradoja del barbero, él cual es un soldado a quien su capitán le ordena afeitar a todos los soldados de la compañía que no se afeitan a sí mismos, pero no a los otros. La única conclusión lógica es que no existe tal barbero; ya que no es posible definirlo entre los que se afeitan a si mismos o entre los que no lo hacen. En última instancia no existen motivos para que la orden no pueda cumplirse por absurda que resulte desde el punto de vista lógico. Sin embargo presenta algunos ingredientes esenciales para que se presente la contingencia.

1. Una fuerte relación complementaria.
2. Dentro de marco de esta relación, se da instrucción que se debe obedecer, pero también desobedecer para obedecerla (la orden define al

soldado como alguien que se afeita a sí mismo sí y sólo si no se afeita a sí mismo, y viceversa).

3. La persona que ocupa la posición de inferioridad en esta relación no puede salir fuera del marco y resolver así la paradoja haciendo un comentario sobre ella, es decir, metacomunicando acerca de ella (lo cual representa una "insubordinación").

Teoría del Doble Vínculo.

Se le conoce como doble vínculo a la situación comunicativa en la que la persona recibe mensajes diferentes o contradictorios. Fue propuesto por primera vez por el antropólogo Gregory Bateson, para dar cuenta de un ataque esquizofrénico, sin asumir simplemente una disfunción orgánica del cerebro.

Un doble vínculo ocurre cuando lo siguiente es cierto: debido a la naturaleza de la situación.

- La persona debe hacer X.
- La persona debe hacer Y, lo cual entra en conflicto con X.
- Ningún comentario sobre lo absurdo de la situación está permitido.

Entonces, la esencia de un doble constreñimiento es el hecho de que hay dos imperativos en conflicto, ninguno de los cuales puede ser ignorado, lo cual deja a la víctima frente a una disyuntiva insoluble, pues cualquiera de las dos demandas que quiera cumplir anula la posibilidad de cumplir con la otra. "Yo debo hacerlo, pero no puedo" es una descripción crítica de una experiencia de doble vínculo: se exige que se resuelva lo que es un problema inevitablemente insoluble.

El mensaje contradictorio puede venir de una o varias personas. Por ejemplo, uno de los padres dando mensajes diferentes, ninguno de los cuales puede ser ignorado, como una madre diciendo una cosa ("¿por qué no puedes mostrarme

amor?), y enviando otro mensaje por medios no verbales (alejándose del contacto físico con el niño). Pero hay también situaciones donde varios individuos están envueltos en producir el efecto de doble vínculo, por ejemplo un subordinado es asignado con dos tareas diferentes y contradictorias ("dame un café"; "no se supone que tú hagas café, tu tarea es mantenerte ante ese teléfono"), es una situación que presupone dos personas además de la víctima. La solución a un doble vínculo es poner el problema en un contexto más amplio, un estado que Bateson identificó como Aprendizaje III, un paso arriba desde el Aprendizaje II, el cual requiere sólo respuestas aprendidas a situaciones de premio/castigo. En el Aprendizaje III, el doble vínculo es contextualizado y entendido como un escenario imposible, sin ganadores. Bateson mantuvo que en el caso de la esquizofrenia, el doble vínculo es presentado continua y habitualmente dentro el contexto familiar. Para el momento en que el niño se hace lo suficientemente viejo para tener identificada la situación de doble vínculo, ésta ya ha sido internalizada y el niño es incapaz de afrontarla. La solución, entonces, es crear un escape de las demandas lógicamente conflictivas del doble vínculo en el mundo del sistema ilusorio.

Los ingredientes de un doble vínculo pueden describirse de la siguiente manera:

1. Dos o más personas participan en una relación intensa que posee un gran valor para la supervivencia de física y/o psicológica de una, varias o todas ellas.
2. En este contexto, se da un mensaje que está estructurado de tal forma que: a) afirma algo, b) afirma algo de su propia afirmación y c) ambas afirmaciones son mutuamente excluyentes.
3. Se impide, al receptor del mensaje elevarse sobre el marco establecido por el mensaje, o sea metacomunicando (comentando) sobre ese mensaje.

Como se puede ver la teoría del Doble Vínculo tiene una gran importancia en la pragmática de la comunicación humana.

Predicciones paradójicas.

Un ejemplo es la paradoja del examen inesperado, que simplificada viene a decir: “Mañana tomaré un examen inesperado”. Esto encierra una contradicción: se afirma que el examen no es inesperado (pues lo tomará un día prefijado: mañana), y al mismo tiempo está diciendo que será inesperado.

Las predicciones paradójicas son un caso particular de paradojas pragmáticas. Por consiguiente, debemos explicar porqué son predicciones, porqué son paradójicas, y porqué son pragmáticas. Son predicciones porque, como hemos anticipado, aluden a algo que la misma persona hará en un futuro (a diferencia de la instrucción paradójica que alude a algo que la otra persona debe hacer ya).

Son paradójicas por contener las tres características de la verdadera paradoja:

- a) Incluye una afirmación en lenguaje de objetos (“habrá un examen”) y otra en meta-lenguaje (“el examen - predicho será inesperado”);
- b) ambas predicciones son mutuamente excluyentes; y
- c) quien hace la predicción puede impedir que los alumnos resuelvan la situación retrayéndose, meta- comunicándose, etc.

Finalmente son pragmáticas porque las predicciones paradójicas ejercen influencia sobre la conducta de las personas que escuchan la predicción. Cuando se consideran estas consecuencias pragmáticas, aparecen dos conclusiones sorprendentes:

1. La predicción produce desconcierto y paraliza cuando los alumnos tienen la suficiente agudeza mental como para advertir la paradoja, pero no

- como para poder resolverla. Una persona poco ingeniosa no advertirá la paradoja y consecuentemente su conducta no se verá mayormente influenciada: simplemente se pondrá a estudiar para el examen de mañana. Indica Watzlawick que cuando se trata al esquizofrénico inteligente, uno entonces está tentado de pensar que el esquizofrénico estaría mejor si no fuera tan inteligente, ya que así no advertiría la paradoja y se aliviaría el efecto paralizante que tiene sobre su conducta.
2. La predicción paraliza también cuando los alumnos no tienen la suficiente confianza en el profesor que hace la predicción. Si confiaran en el profesor sólo le darían credibilidad a su afirmación hecha en el lenguaje de objetos ("habrá examen"), y se limitarían a esperar la evaluación. En suma: no sólo puede paralizar la lógica (caso 1) sino también la desconfianza (caso 2).

Las predicciones paradójicas, al igual que las instrucciones paradójicas, pueden aparecer tanto en la esquizofrenia como en las interacciones cotidianas (sea entre personas, entre países, etc). En el caso de estas relaciones humanas habituales, toda predicción está relacionada de una u otra forma con el fenómeno antes indicado de la confianza. En efecto, si escuchamos a alguien hacer una predicción, podemos o no confiar en que el acontecimiento predicho se producirá. Por supuesto, esto ocurre cuando quien escucha la predicción no tiene suficientes elementos de juicio objetivos como para saber si el acontecimiento se producirá o no: no le queda otro remedio que confiar en el otro. Watzlawick da el ejemplo del 'dilema' de los prisioneros, que ejemplifica con un juego donde cada jugador, al no saber qué jugada hará el otro, debe simplemente confiar en que hará determinada jugada, y actuar en consecuencia.

Una situación similar suele darse en el vínculo conyugal, con la diferencia de que cuando aparece la desconfianza, el vínculo se torna patológico. Es como si cada uno de los cónyuges dijera: "confiar en el otro me haría vulnerable, por lo

tanto debo elegir lo más seguro", con lo cual la predicción correspondiente habrá sido "El otro se aprovechará de mí".

5.6 Uso de las paradojas como medio para modificar el comportamiento humano.

En psicoterapia se utilizan paradojas pragmáticas, como la prescripción del síntoma o los dobles vínculos terapéuticos. La prescripción del síntoma consiste en obligar al cliente a que repita conscientemente el síntoma que le está produciendo problemas. A un cliente al que le cuesta dormirse por la noche, ya que hace fuerza para dormir y eso mismo le pone nervioso y le impide dormirse, se le pide que se vaya a la cama sin intención de dormir, con lo que rápidamente se quedará dormido. A un cliente que se lava las manos diez veces, se le pide que se las lave veinte. Si se le pide a un cliente que repita voluntariamente un síntoma que es involuntario se le obliga a entrar en una prescripción paradójica. La única forma que tiene de salir de ella es cambiando de conducta y rompiendo el marco original. Milton H. Erickson era un genio en el uso de este tipo de paradojas.

De la misma manera que una persona atrapada en un doble vínculo, pierda lo que haga, el terapeuta puede crear dobles vínculos a través de los cuales obliga a esa persona a ganar, haga lo que haga. Cuando el terapeuta le dice a su cliente que lo más probable es que durante los próximos días haya una recaída, pero que esa recaída puede significar que empieza a haber una reacción de curación, está empleando un doble vínculo terapéutico. Si no hay una recaída, es estupendo, pero si hay una recaída significa que se está avanzando en el proceso de curación. Bien de todas maneras. Es muy importante controlar bien las consecuencias de los dobles vínculos terapéuticos y dejarlos en manos de profesionales con experiencia.

6. La comunicación eficaz.

La mayoría de las personas conocen los principios básicos de la comunicación eficaz, sin embargo frecuentemente nos olvidamos de ellas. A continuación se mencionan algunas de las técnicas sencillas que pueden ser utilizadas.

La escucha activa.

Uno de los principios más importantes y difíciles para de todo el proceso comunicación es la escucha activa. La falta de comunicación que se sufre hoy día es que no se sabe escuchar, se pasa más tiempo pendiente de nuestras propias emisiones, y en esa necesidad propia de comunicar que se pierde la esencia misma de la comunicación, es decir, poner en común, compartir con los demás. Existe la creencia errónea que escuchar es un proceso automático, lo cual no es cierto, ya que la escucha requiere de un esfuerzo superior al que se hace al hablar y al escuchar sin interpretar lo que se oye.

La escucha activa significa escuchar y entender la comunicación desde el punto de vista del que habla. ¿Cuál es la diferencia entre oír y escuchar? Oír es simplemente percibir las vibraciones del sonido. Escuchar es entender, comprender y dar sentido a lo que se oye. La escucha eficaz debe ser activa por encima de lo pasivo. La escucha activa se refiere a la habilidad de escuchar no sólo lo que la persona está expresando directamente, sino que también los sentimientos, pensamientos o ideas que subyacen dentro de lo que habla. Para la escucha eficaz se requiere de cierta empatía, esto es ponerse en el lugar de la otra persona.

Elementos que ayudan a la escucha activa.

- Predisposición psicológica. Prepararse para escuchar. Observar al otro, identificar el contenido de lo que dice, sus objetivos y sentimientos.

- Expresar al otro que lo escuchas con comunicación verbal (ya veo, umm, ok, etc.) y no verbal (contacto visual, gestos, inclinación del cuerpo, etc.).

Elementos a evitar en la escucha activa.

- No distraernos. Distraernos es fácil en ciertos momentos. La curva de atención se inicia en un punto muy alto, disminuye a medida que el mensaje continúa y vuelve a aumentar a media que se acerca al final del mensaje. Hay que tratar de hacer un esfuerzo hacía la mitad del mensaje con objeto que nuestra atención no decaiga.
- No interrumpir.
- No juzgar.
- No ofrecer ayuda o soluciones prematuras.
- No rechazar lo que el otro está diciendo, por ejemplo, “no te preocupes eso no es nada”.
- No contar “tu historia” cuando el otro necesite hablarte.
- No contra-argumentar, por ejemplo: el otro dice “me siento mal”, no contestar “yo también”.
- Evitar el síndrome del experto: ya saber la solución del problema incluso antes de que te cuente la mitad de que tiene que decir.

Habilidades para la escucha activa.

Mostrar empatía: Escuchar activamente las emociones de los demás es tratar de ponernos en su lugar, es intentar comprender los sentimientos de la otra persona. No se trata de mostrar alegría, sino simplemente que somos capaces de “meternos en su pellejo”. Sin embargo, no significa aceptar o estar de acuerdo con la posición del otro. Se pueden usar frases como: “entiendo lo que sientes” o “noto que...”.

Parafrasear: Esto significa verificar o confirmar lo que la persona dijo, utilizando sus mismas palabras, lo que nos pareció que dijo. Este proceso ayuda a comprender lo que él otro está diciendo y permite verificar si no hay malinterpretaciones de lo que se dice. Por ejemplo: “Según, lo veo, lo que pasaba era...”.

Emitir palabras de refuerzo o cumplidos: Pueden definirse como verbalizaciones que representan un halago para la otra persona, que demuestra que entendemos lo que nos dice la otra persona además de reforzar su discurso. Por ejemplo: “Esto es muy divertido”; “me encanta hablar contigo”; además de otras que no son tan directos pero que también demuestran interés en la conversación del otro, como “bueno”, “umm” o “estupendo”.

Resumir: Mediante el uso de esta habilidad informamos nuestro grado de comprensión o de la necesidad de mayor información. Las expresiones de resumen serían: “No sé si he entendido bien”, “a ver si te entiendo bien”. Las expresiones de aclaración son: “¿Estoy en lo cierto?” o “¿Es correcto?”.

Algunos aspectos que mejoran la comunicación.

Al criticar a otra persona, hablar de lo que hace, no de lo que es, las etiquetas no ayudan a que cambie una persona, sino que refuerza sus defensas. Hablar de lo que es una persona sería como: “te has vuelto a olvidar de tirar la basura. Eres un desastre”; mientras que hablar de lo que hace es: “te has vuelto a olvidar de tirar la basura. Últimamente te has olvidado mucho de las cosas”.

Discutir los problemas de uno en uno, no “aprovechar” que se está discutiendo sobre la impuntualidad de la pareja, para de paso repróchale que es un despistado y que no es cariñoso.

No ir acumulando emociones negativas sin comunicarlas, ya que producirán un estallido que conducirá a una hostilidad destructiva.

No hablar del pasado, hablar de ventajas pasadas, o sacar los “trapos sucios”, no sólo no aporta nada provechoso, sino que despierta malos sentimientos. El pasado se debe de sacar a colación cuando se utiliza constructivamente, cuando se utiliza como modelo cuando se ha sido bueno e intentamos volver a poner en marcha conductas positivas algo olvidadas. Pero el pasado no puede cambiarse; por lo que es más constructivo dirigir la energía hacia el presente o el futuro.

Ser específico. Ser específico, concreto, preciso, es una de las normas principales de la comunicación. Tras una comunicación específica se logran cambios; ya que es una forma concreta de avanzar. Cuando algo es inespecífico, rara vez se moviliza nada. Por ejemplo, cuando nos sentimos solos y que necesitamos de más tiempo con nuestra pareja, en vez de decir “me siento solo” o “siempre estás muy ocupado”, podemos ser más específicos si añadimos: “que te parece si dejamos el martes a las 9 para dejar todo y dedicarnos una hora para cenar y platicar”.

Evitar generalizaciones, las expresiones “siempre” y “nunca” raras veces son ciertas. Es muy diferente usar la expresión “últimamente estás distraído” a “siempre estas ausente”. Para ser justos y honestos, para llegar a acuerdos, para producir cambios, resultan más efectivas las expresiones “la mayoría de la veces”, “a veces”, etc. Son formas de expresión que permiten al otro sentirse correctamente valorado.

Cuidar la comunicación no verbal. Para ello, tendremos que tomar en cuenta lo siguiente:

- La comunicación no verbal debe de coincidir con la verbal. Decir “ya sabes que te quiero” con una cara de fastidio dejará a la otra persona peor que si nunca le hubiera dicho nada.
- Contacto visual. Es el porcentaje del tiempo que se está mirando a los ojos de la otra persona. El contacto visual debe ser frecuente, pero no exagerado.
- Afecto. Es el tono emocional adecuado para la situación en la que se está interactuando. Se basa en índices como el tono y volumen de voz, y la expresión facial.

Elegir el lugar y momento adecuados. De poco servirá una comunicación coherente, un buen estilo o un contenido inadecuado; si no hemos elegido el momento adecuado para trasmitirlo o entablar una relación.

- El ambiente: el lugar, el ruido que exista, el nivel de intimidad.
- Si vamos a criticar o pedir explicaciones, hay que esperar a estar a solas con nuestro interlocutor.
- Si lo vamos a elogiar sería bueno que fuera en grupo o con algunas personas significativas.
- Si una discusión se nos escapa de las manos, es muy bueno tratar de aplazar la discusión para un mejor momento.

Capítulo 3. La conducta laboral

1. Definición del concepto de trabajo

El trabajo ocupa en la actualidad un lugar muy importante en la vida de las personas. La mayoría de nosotros pasamos una buena parte de nuestra vida trabajando. Ya desde tempranas edades comenzamos a prepararnos para en un futuro desempeñar un trabajo, por una serie de razones. En primer lugar es necesario trabajar para conseguir dinero, ya que éste es un pilar fundamental en la sociedad actual. Por otro lado, la sociedad también espera la cooperación y contribución de sus miembros adultos en vista a la obtención de riquezas. Pero además, el trabajo puede llegar a convertirse en una fuente de satisfacciones personales, puede ser retador, divertido e incluso despertar sentimientos y emociones gratificantes. Aunque también, puede ser frustrante, desmotivador y desalentador, siendo fuente de estrés, depresión, y de sentimientos y emociones desagradables. En cualquier caso, un buen número de personas se forman para el trabajo, y después se incorporan y permanecen en el trabajo, mostrándose “motivados” para ello.

En este capítulo se presentan los aspectos principales de la motivación laboral, en forma paralela con la motivación organizacional, además de presentar las diversas teorías sobre las motivaciones humanas; y alternativas de motivación para el personal.

No obstante, antes de definir, delimitar o teorizar sobre la motivación es importante dar un breve análisis su campo de acción; que en este caso, se refiere a la conducta de las personas con respecto a su trabajo, en otras palabras analizar la conducta labora como actividad “motivada”.

2. La conducta laboral como conducta “motivada”

El trabajo es una realidad compleja que implica aspectos psicológicos, sociológicos, legales, etc. Por ello, se estudia como mayor intensidad y profundidad desde varias disciplinas científicas. La motivación de las personas hacia y en el trabajo ha sido un tema de interés en especial dentro de la psicología, economía, derecho y en este caso, de la ingeniería.

Cada una de las disciplinas intenta definir y describir al “trabajo”, en base a sus propias fundamentaciones teóricas y empíricas, y todo ha llevado a considerar que el concepto de trabajo como un término complejo y multidisciplinario que no es posible definir de manera simple. Por ejemplo, desde el punto de vista de la psicología al trabajo se le puede considerar, al menos, desde tres perspectivas: a) trabajo como actividad, b) trabajo como situación o contexto y c) trabajo como significado.

Marshall, define el trabajo como un esfuerzo de la mente y del cuerpo, realizado parcial o totalmente, con el propósito de obtener algún beneficio diferente de la satisfacción que se deriva directamente del trabajo¹⁰. Considera el trabajo como un instrumento para satisfacer las necesidades personales que no provienen directamente de la actividad de trabajo en sí misma. Peiró (1986) ofrece una definición más amplia caracterizándolo como “aquel conjunto de actividades humanas, retribuidas o no, de carácter productivo y creativo, que mediante el uso de técnicas, instrumentos, materias o información, permite obtener, producir o prestar ciertos bienes, productos o servicios. En dicha actividad la persona aporta energía, habilidades, conocimientos y otros diversos recursos y obtiene algún tipo de compensación material, psicológica y/o social”.¹¹

¹⁰ Marshall, Alfred. “Principios de Economía”. Editorial Síntesis. España. 2006.

¹¹ Peiró, J. M. “Psicología de la organización”. UNED. Madrid. 1987.

Esta definición implica una concepción más global del trabajo que recoge la posibilidad de que sea o no remunerado, sea una actividad observable y medible o no, y permite obtener ciertos resultados asociados a ciertas compensaciones intrínsecas o extrínsecas al trabajo mismo.

2.1 Determinantes de la conducta laboral. Ambiente y persona: Demandas, recursos y constricciones

Las conductas humanas están en función tanto de la persona como del ambiente en que se desenvuelve. La conducta laboral sería la resultante de la interacción entre unas determinadas características personales relevantes para el trabajo y las propias del ambiente laboral. Por ambiente laboral entendemos aquellas situaciones o contextos, donde se realiza el trabajo.

La consideración del Ambiente laboral permite diferenciar una serie de características:

- a) *Demandas*: El ambiente de trabajo presenta una serie de requisitos y es la expresión de diversas expectativas relacionadas con la efectividad de la conducta laboral. En primer lugar se espera de las personas una serie de conductas relacionadas con su decisión de realizar un trabajo y mantenerse en él. En segundo lugar se esperan de ellas unas conductas que permitan la realización de las actividades con un mínimo de calidad y cantidad, conductas tales como ejecución de las tareas, cumplimiento de las normas, etc. Y adicional a las mencionadas, se esperan otras conductas, que aunque no estén especificadas en las descripciones del puesto, facilitan e incluso mejoran la cantidad y calidad del trabajo. Son conductas espontáneas e innovadoras, tales como actividades creativas, capacitación, disciplina, etc.
- b) *Recursos*: Además de las demandas el ambiente de trabajo ofrece recursos de carácter material, técnico o humano que han de permitir la

realización del trabajo y que ofrecen la posibilidad de que las personas puedan satisfacer sus necesidades y conseguir sus objetivos o metas como ingresos económicos, estatus social y profesional, autodeterminación, realización y crecimiento personal, etc.

- c) *Constricciones*: Las constricciones ambientales son una serie de factores ambientales que si no se dan en el trabajo, pueden ser fuentes de insatisfacciones y afectar directamente a la conducta laboral. Tales factores son, entre otros, la información relacionada con el trabajo, la disponibilidad de materiales y suministros, el apoyo presupuestario, el servicio de otros, la disponibilidad de tiempo, la aceptabilidad del ambiente físico de trabajo y el equilibrio entre la vida personal y laboral.

Por otro lado, los mismos factores que se analizaron para el ambiente laboral, puede ser variables que influyan y determinen la conducta laboral de la Persona:

- a) *Demandas*: Tales como expectativas, objetivos, necesidades y valores que espera satisfacer y conseguir mediante la actividad laboral.
- b) *Recursos*: La persona aporta al trabajo recursos, que harán posible la ejecución del trabajo, como habilidades, destrezas, aptitudes, conocimientos, experiencia, motivación, esfuerzo, etc.
- c) *Constricciones*: Son aquellos factores que, o bien impiden, o dificultan que el trabajo se realice de modo eficiente. Son la falta de formación o preparación para la tarea, una baja de motivación, la insatisfacción laboral, trastornos cognitivo-conductuales, etc.

Una condición personal importante para una realización adecuada de la conducta laboral es precisamente la motivación. La conducta ha de estar impulsada, dirigida y mantenida hacia la consecución de los objetivos y satisfacción de las necesidades materiales, personales y/o sociales, y esto significa que la conducta laboral es una conducta motivada.

Existe una dinámica de interacción entre la persona y su ambiente laboral que está determinada tanto por las demandas y recursos que aporta ese ambiente, así como por las demandas y recursos con los que la persona contribuye. En la medida que las demandas del trabajo y los recursos de la persona se adecuen, mayor será el ajuste entre la persona y el trabajo. Esto puede suponer una serie de beneficios, tanto personales (recompensas valoradas, satisfacción laboral, autoestima, autodeterminación, estatus, etc.) como laborales (mejora de la cantidad y calidad del trabajo). Pero cuando aparecen constricciones o hándicaps importantes, tanto ambientales como personales, la actividad laboral puede verse limitada.

La conducta efectuada por las personas en el trabajo está caracterizada por ser una conducta “motivada” hacia la consecución de unas metas u objetivos y satisfacción de necesidades, y por lo tanto, se trata de una conducta impulsada, dirigida y persistente en la consecución de esos fines.

2.2 El sistema de motivación hacia y en el trabajo

La motivación, ha sido definida como una estructura multidimensional relacionado con el impulso, dirección y persistencia de la conducta. Ese sistema motivacional puede ser considerado como un proceso en el cual la persona percibe y evalúa una serie de características del trabajo, que puede ser relevantes para ella. Esas características actúan como incentivos o resultados valorados del trabajo que pueden satisfacer una serie de necesidades, valores, metas u objetivos, y que suscitan una serie de emociones, pensamientos y actitudes hacia el trabajo. La consecución de esos resultados y la satisfacción de las necesidades, actúa como retroalimentación, que puede poner en marcha el proceso. Pero hay que tener presente que hay una serie de constricciones ambientales y personales cuya presencia, puede influir negativamente e incluso impedir el proceso.

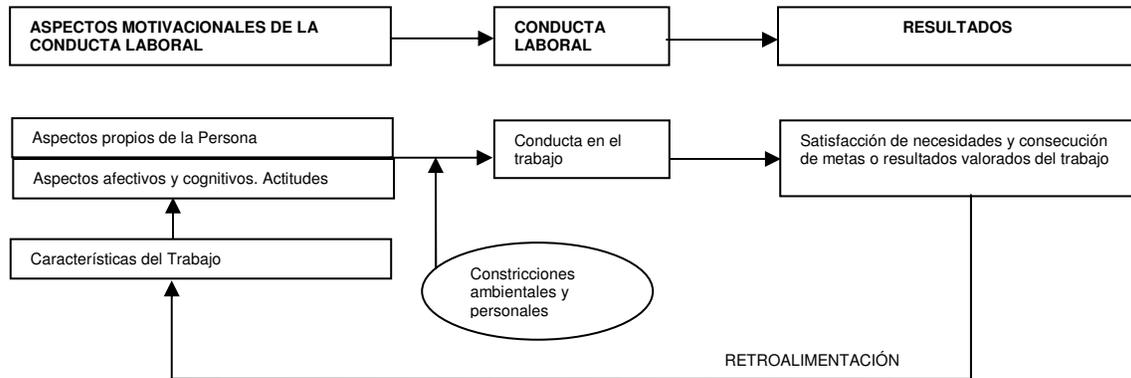


Figura 1. Sistema de motivación laboral

3. Aspectos Motivacionales de la Conducta Laboral: Características del trabajo

El estudio de las características del trabajo se ha abordado desde diferentes ángulos, y han ido apareciendo teorías e investigaciones sobre el enriquecimiento del trabajo, el diseño y rediseño de puestos, la calidad de la vida laboral, las características y atributos de las tareas, etc. Todas estas tendencias tienen como objetivo la “organización científica del trabajo”.

La mayoría de los estudios sobre estas cuestiones incluyen como variables dependientes algunas reacciones de las personas en su ambiente laboral ante diferentes características del trabajo: satisfacción con el trabajo en general y con las oportunidades que éste ofrece para el desarrollo personal, orientación motivacional (intrínseca vs extrínseca), compromiso e implicación con el trabajo, ausentismo, rotación y ejecución. Los estudios relacionados con la satisfacción laboral pueden ayudar a comprender los efectos motivacionales de las características del trabajo.

También se han considerado a las características del trabajo como factores a tener en cuenta para el diseño y rediseño de los puestos de trabajo, sobre el supuesto de que un adecuado diseño o rediseño de los mismos puede incrementar la motivación intrínseca y el desempeño en el trabajo.

De acuerdo con algunas investigaciones, se distinguen seis atributos de las tareas laborales: variedad, autonomía, interacciones requeridas, interacción opcional, conocimientos y destrezas, y responsabilidad.¹² Se describen también una serie de atributos asociados a la tarea pero que no son requeridos para la ejecución de la misma. Estos son principalmente la identidad de la tarea, la paga, las condiciones de trabajo, el ciclo temporal, el nivel de mecanización, y el capital invertido. Este estudio fue el primero en su clase, por lo que inspiró investigaciones posteriores de este campo que ampliaron y modificaron los conceptos y relaciones referentes de las características y atributos del trabajo¹³¹⁴.

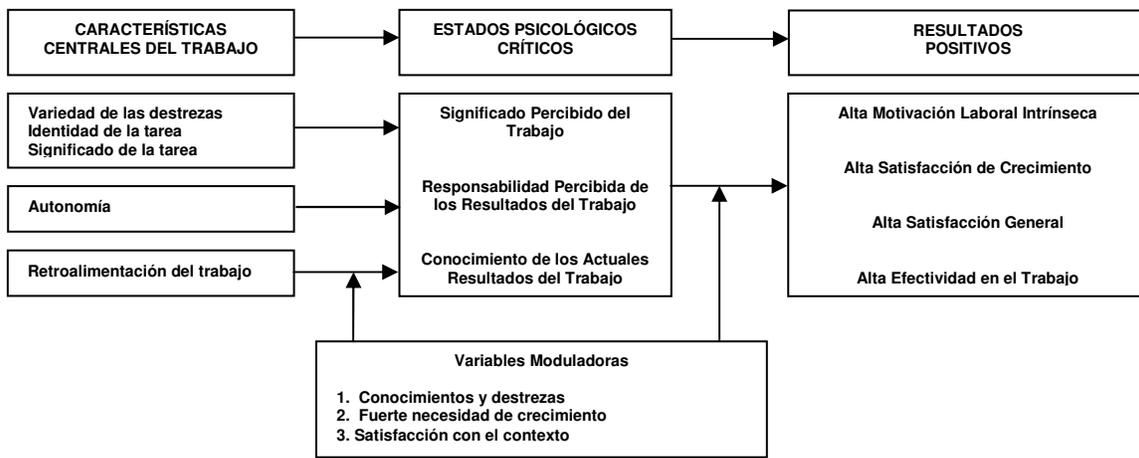


Figura 2. Modelo de las características del trabajo¹⁵

Se analizarán aquellas características y atributos del trabajo que pueden ser percibidas como relevantes y convertirse en incentivos o resultados valorados del trabajo. Estas características están clasificadas en dos grupos, los contenidos propios del trabajo y las características del contexto laboral.

¹² Turner, A. and Lawrence, P. R. "Industrial Jobs and the Worker. An Investigation of Response to Task Attributes. Harvard University". Boston. 1965.

¹³ Hackman, J. R. and Oldman, S. R. "Employee reaction to Job Characteristics". *Journal of Applied Psychology*. Vol. 55. USA. 1971.

¹⁴ Hackman, J. R. and Oldman, S. R. "Development of the Job Diagnostic Survey". *Journal of Applied Psychology*. Vol. 60. USA. 1975.

¹⁵ Hackman, J. R. and Oldman, S. R. "Work Redesign ". Addison Wesley. USA. 1980.

3.1 Características del contenido del trabajo

El contenido del trabajo se refiere a aquellos aspectos del trabajo que están relacionados directamente ejecución de éste. Es el conjunto de atributos y características que posee la actividad del trabajo en sí misma. Utilizando la terminología de Herzberg (su teoría será analizada más adelante en este mismo trabajo), el contenido del trabajo estaría compuesto por los factores “motivadores”, por los aspectos intrínsecos del trabajo que se relacionan con la interacción inmediata entre el trabajador y su trabajo. Entre las características del contenido mismo del trabajo cabe destacar las siguientes: los atributos de la tarea, posibilidades de usar habilidades y aptitudes, y el feedback o retroalimentación.

- Atributos de la tarea.

Se define una tarea como un estímulo complejo y un conjunto de instrucciones que especifican lo que se debe hacer con ese estímulo. Las instrucciones indican qué operaciones deben ser ejecutadas por el sujeto con respecto al estímulo y que meta u objetivo debe ser alcanzado con esa tarea. La tarea puede ser asignada a una persona o grupo de personas, por un agente externo (jefe, supervisor, cliente, etc.) o puede ser autogenerada.

El interés de la tarea. Las personas difieren ampliamente en las cosas, objetos o actividades que les resultan de interés, pero el “trabajo interesante” es axiomáticamente valorado. Una actividad interesante es aquella que agrada a la persona por sí misma más que por los resultados que se puedan obtener a través de ella (dinero, promoción, etc.). Las tareas interesantes son altamente motivadoras.

La variedad de las tareas, puede resultar también altamente motivadora y estimulante. Por el contrario la repetición continua de unas pocas tareas puede

conducir a la monotonía y al aburrimiento. La variedad de las tareas se pueden puntualizar desde tres escalas diferentes: a) variedad en el ritmo de trabajo, b) variedad en la localización del trabajo y c) variedad en las operaciones físicas del trabajo. Pero no sólo el hecho de realizar tareas variadas puede resultar motivador, ya que estas pueden carecer de importancia, interés y/o claridad para las personas que las ejecutan.

La importancia o significado de las tareas tiene que ver con la medida en que una tarea produce un impacto sustancial en la vida de otras personas, bien sea dentro del trabajo o fuera de él. Las tareas que realizan las personas pueden ser importantes o significativas por varios motivos, por ejemplo, porque producen ingresos, son un servicio a la comunidad, etc.

La identidad de las tareas, ha sido conceptualizada como el grado por el cual un trabajo requiere la realización de un conjunto de tareas que lo configuran como completo e identificable, desde que empieza hasta que termina, con un resultado visible, por ejemplo, CEMEX es una empresa donde la fabricación del cemento consta de varias tareas identificables como son la molienda de la materia prima, la calcinación, la molienda del clinker, etc., todas ellas enfocadas a la fabricación de un producto terminado, el cemento. De este modo los efectos de cada tarea pueden ser percibidos por el personal que las ejecuta, y así se maximiza su poder motivacional.

- Autonomía.

La autonomía y la variedad de las tareas son probablemente los aspectos o características del trabajo que con mayor frecuencia aparecen en la literatura sobre el tema como relevantes para la motivación laboral.

La autonomía en el trabajo conlleva sentimiento de libertad al realizar las tareas. Además esta autonomía puede tomar dos formas: a) *la autonomía de medios* o

posibilidad de elección de los medios o instrumentos del propio trabajo, y b) *autonomía de destrezas* o posibilidades de elección de los conocimientos apropiados en la solución de problemas. Con frecuencia es este último aspecto el más satisfactorio del contenido del trabajo. Un alto nivel de autonomía de destrezas en un trabajo producirá en el trabajador un sentimiento de reto y desafío, el cual conducirá, después del éxito, a un sentimiento de realización o logro¹⁶.

La consecución de la autonomía para realizar el propio trabajo conlleva un componente motivacional implícito ya que puede conducir a un sentimiento de responsabilidad respecto al proceso de trabajo y a los resultados obtenidos del mismo. Sí una persona es libre para realizar un trabajo también será responsable del mismo.

- Uso de habilidades y aptitudes

La posibilidad de utilizar y poner en práctica los conocimientos, habilidades, destrezas y aptitudes en la ejecución del trabajo puede llegar a suponer un factor motivacional para las personas.

La adaptación de las características de la persona a las que requiere el puesto de trabajo puede conducir tanto al mejor desempeño de mismo con al aumento de la motivación laboral. Por el contrario un gran desajuste entre ambas produce insatisfacción. La inteligencia, las aptitudes, las habilidades y la educación de un empleado, no deben ser ni muy superiores, ni muy inferiores a los requisitos del trabajo. Si ocurre lo primero la persona se sentirá descontenta porque el trabajo está sensiblemente por debajo de su nivel de aspiraciones y no representa un reto suficiente para sus habilidades; si las características de la persona son inferiores a las que demanda el puesto, el trabajador tiene muy pocas posibilidades de éxito en su trabajo y ello supone un efecto desmotivador.

¹⁶ Cooper, R. "Job Motivation and Job Design". Lonsdale Universal Printing Ltd. London. 1974.

- Feedback o retroalimentación

Con la retroalimentación que se obtiene de la propia actividad laboral, las personas obtienen información la calidad de la misma, y en su caso introducir cambios o mejoras en su proceso o contenido.

3.2 Características del contexto de trabajo

El trabajo y las personas que lo realizan no están aisladas del medio que les rodea sino que están en un determinado contexto. El contexto del trabajo hace referencia a aquellas situaciones, objetos, actividades, personas y políticas que están relacionadas con la actividad laboral, pero que son externas a ellas.

La mayor parte del trabajo actual se realiza en organizaciones laborales, es una actividad organizacional, y gran parte de las características del contexto de trabajo estudiadas son propias del contexto de la organización. Sólo se analizará aquellas características que sean comunes a la mayoría de los trabajos, sean organizacionales o no. Estas características son: las compensaciones económicas, relaciones interpersonales, estabilidad en el trabajo, ascensos y promociones.

- Compensaciones económicas

Trabajar para obtener un ingreso es una de los resultados más valorados del trabajo, según aparece en diversas investigaciones¹⁷. El dinero no sólo tiene un valor económico sino también tiene valor social, ya que puede proporcionar estatus y prestigio.

¹⁷ Claes, R. "La Centralidad del Trabajo en la Vida de los Jóvenes". Editores: Peiró, J. M. y Monet, D. Sociabilización Laboral y Desempleo Juvenil: La Transición de la Escuela al Trabajo. Nau Llibres. 1987

En relación con este tema se han desarrollado algunas investigaciones, algunas de las cuales sostienen que los trabajadores prefieren un sistema de pagas justo y equitativo, pero difieren entre sí en la consideración de esa equidad¹⁸. Esta problemática resulta compleja si se tiene en cuenta que cabe distinguir aspectos como la justicia relativa entre los diferentes trabajos dentro de la compañía, la justicia de las subvenciones económicas y los méritos obtenidos, y la justicia en relación con la paga que se da en otras compañías. De este modo los trabajadores intentarán lograr una equidad entre sus “aportaciones” tales como formación, esfuerzo, habilidades, etc., y sus “recompensas” como los salarios, cargas sociales, etc. La percepción de falta de equidad constituye un elemento motivacional fundamental¹⁹.

- Relaciones interpersonales

La interacción social entre los compañeros del trabajo, supervisores, subordinados, clientes, proveedores, etc., es un factor importante en el contexto laboral; el trabajo con frecuencia adquiere un valor social para las personas.

- Estabilidad o seguridad en el trabajo

Este aspecto se refiere a la seguridad de tener un trabajo estable a lo largo del tiempo. Además de los componentes económicos asociados al valor “trabajo estable” existen otros como la sensación de ser competente, los sentimientos de contribuir con la sociedad y una mayor autonomía en planificar la vida fuera del trabajo.

- Condiciones de trabajo

¹⁸ Locke, E. A. “Job Satisfaction. Social Psychology and Organization Behavior”. Editores: Gruneger, M y Wall, T. Ed. John Wiley and Sons. Ltd. 1984.

¹⁹ Adams, J. S. “Inequity in Social Exchange. Advances in Experimental Social Psychology”. Vol. 2. New York Academic Press. USA. 1965.

Entre las condiciones de trabajo que pueden ser motivantes para las personas cabe mencionar las siguientes: disponibilidad de recursos materiales y técnicos, buenas condiciones físicas de trabajo, y un horario regular.

Una carencia de *recursos materiales o técnicos* pueden conducir a los trabajadores a una desmotivación para el mismo.

Las condiciones físicas de trabajo (por ejemplo: iluminación, ventilación, espacios, etc.) es un aspecto que, quizá porque con frecuencia se sitúa en niveles aceptables, suele situarse en los últimos lugares de la escala de metas u objetivos laborales. Son generalmente los trabajos o profesiones arriesgadas (mineros, ingenieros, etc.) los que valoran más las buenas condiciones de trabajo.

Respecto a los *horarios de trabajo* las preferencias se sitúan hacia horarios que sean compatibles con las actividades valoradas fuera del trabajo (tiempo libre); existe un creciente rechazo en los trabajadores a los “turnos rotatorios”, ya que estos suelen ser asociados a problemas de salud o emocionales. Ante ello existe hoy una creciente implantación de los “horarios flexibles” y de los trabajos con jornadas de tiempo parcial.

- Ascensos y promociones

La valoración e importancia concedida a los ascensos y promociones lleva asociadas expectativas en relación a las posibilidades de conseguir un mayor estatus laboral y social, el reconocimiento de las aptitudes por parte de la empresa, mayores ingresos económicos, un mayor desarrollo o crecimiento psicológico, aumento de la responsabilidad y autonomía laboral, o la posibilidad de realizar actividades más interesantes y significativas.

4. Aspectos motivacionales de la conducta laboral: Características de la Persona

Tradicionalmente los motivos se han conceptualizado (como se verá más adelante) como necesidades; pero estos también pueden considerarse como consecuencias de acciones, y así tener un significado de anticipación del futuro. De este modo se puede considerar como “motivos”, en un sentido amplio, no sólo a las necesidades sino también los valores, metas u objetivos, y emociones (consideradas estas últimas como estímulos para la acción).

Han sido varios los intentos de clasificar y enumerar los motivos o elementos motivacionales propios del individuo que afectan a la conducta laboral²⁰, que hacen referencia a las necesidades, metas, objetivos, valores y emociones. Se analizarán en primer lugar los aspectos afectivos y cognitivos básicos que afectan la conducta laboral de las personas, y después las actitudes generalizadas hacia el trabajo.

4.1 Aspectos afectivos y cognitivos básicos

- Necesidades

La necesidad es un concepto tradicional en el estudio de la motivación laboral. En un sentido general las necesidades hacen referencia a una alteración del equilibrio físico o psicológico de la persona que la impulsa a la acción para restablecer el equilibrio. Debido a esto las diferentes personas tendrán diferentes necesidades. Las necesidades son insuficientes para explicar las acciones humanas, sin embargo éstas informan acerca de por qué una persona realiza una acción pero no sobre la acción particular elegida.

²⁰ Locke, E. A. y Henne, D. “Work Motivation Theories. Cooper C. L. y Robertson (Editores). International Review of Industrial and Organization Psychology”. John Wiley and Sons. Nueva York. 1986

- Emociones

Las emociones se pueden considerar como consecuencias de una acción (la alegría por un trabajo bien hecho) o como un estímulo para actuar. Esta última perspectiva permite que las emociones sirvan de motivadoras de determinadas acciones. No obstante a esta función motivadora, las emociones pueden actuar en muchas alternativas de acción; por ejemplo, la frustración de una persona por su trabajo, producirá en ésta una acción (por ejemplo: conductas agresivas) o simplemente la persona deja de actuar.

- Valores

Los valores son definidos como una concepción, explícita o implícita, característica de un individuo o de un grupo, de los aspectos deseables que influyen en la selección de los modos, medios y fines disponibles de acción²¹. Los valores humanos influirán en la acción en tanto que sus resultados conlleven aspectos deseables para las personas.

- Metas u objetivos

Las metas son similares en cuanto a su significado a los valores excepto que son más específicas que aquellos. La relación de las metas con los valores sería similar a la relación de los valores con las necesidades. Es decir, los primeros son guía para los segundos. Las metas significarían la actualización de los valores, son el mecanismo por el cual los valores son trasladados a la acción. De este modo las metas al estar más próximas a la acción que los valores o las necesidades explicarían y predecirían mejor la conducta de las personas. No obstante para una explicación completa de la conducta es necesario un análisis completo tanto de las metas, como los valores y necesidades.

²¹ Kluckhohn, C. "Values and Value Orientations in the Theory of Action. Toward a General Theory of Action". Parsons y E. A. Shills: editors. Harvard University Press. Cambridge. 1951.

- Expectativas

El tipo de cogniciones más estudiadas dentro del campo de la motivación, y en concreto de la motivación laboral, son las expectativas, la expectativa se define como una creencia momentánea concerniente con la probabilidad de que un acto particular irá seguido por un resultado particular²². En un sentido general una expectativa sería la probabilidad subjetiva desarrollada por las personas (cognición) de que determinadas acciones llevarán a obtener ciertos resultados. Serán anticipaciones de algo o por algo. También conocidas como “probabilidades de éxito subjetivo”.

- Atribuciones causales

Otro tipo de cogniciones que pueden influir en el proceso de motivación laboral son las “atribuciones causales” que realiza una persona de su conducta. Por atribución causal se entiende como la acción realizada por una persona de asignar algún objeto, evento, persona o situación, como principal agente causal o responsable de su conducta en una situación determinada. La atribución causal puede ser externa o interna. En la primera el agente causal es algo externo a la persona (ej., la suerte, el jefe, el supervisor, etc.) en la segunda es la propia persona (ej., su esfuerzo, habilidades, conocimientos, etc.).

- Autoeficacia percibida

La autoeficacia percibida (A.E.P) ha sido conceptualizada como la probabilidad subjetiva de realizar una acción con éxito. Es pues, una expectativa de eficacia personal. Está relacionada con la expectativa de que uno puede desarrollar con

²² Vroom, V. H. “Work and Motivation”. Ed. Wiley and Sons. Nueva York. 1964.

éxito una conducta encaminada a obtener un resultado²³. La (A.E.P) puede influir tanto en la decisión de iniciar una acción como en el nivel de esfuerzo y persistencia implicado en su realización, y juega un papel central en los procesos de autorregulación de la motivación y la conducta. Es el resultado de las creencias que las personas tienen sobre sus capacidades para motivar la acción, los recursos cognitivos y los cursos de acción necesarios para ejercer control sobre los eventos, objetos y circunstancias que ocurren en su vida.

4.2 Actitudes generalizadas hacia el trabajo

La mayoría de las definiciones de actitud tienen una serie de puntos en común o características esenciales entre las cuales se encuentran las siguientes: predisposición a actuar, aprendida, dirigida hacia un objeto, persona o situación, y que incluye dimensiones cognitivas, afectivas o evaluativas y eventualmente conductuales. En esta parte se analizará detalladamente el Significado del Trabajo para las personas, sin olvidar otras como la implicación para el trabajo y el compromiso con el mismo.

- Significado del trabajo

El trabajo, desde un punto de vista objetivo y en un sentido amplio, se define como una actividad realizada en contextos laborales, que adquiere dimensiones subjetivas y de este modo las personas van construyendo necesidades psicológicas, valores, metas y cogniciones relacionadas con el trabajo. El hombre es, en definitiva, quién construye el mundo del trabajo y estructura sus experiencias y significados.

Se puede estudiar el significado del trabajo desde dos perspectivas estrechamente relacionadas, la social y la individual. “El Significado Social del

²³ Bandura, A. “Organizational Applications of Social Cognitive Theory”. Australian Journal of Management. 13. 2. 1988.

Trabajo” vendría dado por un conjunto de representaciones sociales que hacen referencia a una realidad socialmente construida y reproducida por los individuos, con cierta autonomía funcional respecto a las normas sociales y culturales propias de cada época y país, y que además se ve influida por los condicionantes históricos que lo modelan. El trabajo ha tenido diferentes significados sociales a través de la historia humana; por ejemplo, entre los griegos y romanos se consideraba como una maldición propia sólo de los esclavos y extranjeros, en la tradición judeo-cristiana como virtud o maldición, o como una obligación moral para los protestantes de Weber, como placer experimentado en la realización del mismo, libre de connotaciones religiosas, desde el Renacimiento. La Revolución Industrial ayudó a afianzar este punto de vista no religioso del concepto social del trabajo, y este se convirtió en el medio dominante de adquisición de bienes y servicios.

El Significado Individual que tiene el Trabajo para una persona es un aspecto importante en la motivación laboral. Desde un punto de vista psicológico este puede ser una fuente importante de identidad, autoestima y autorrealización. Pero además el trabajo puede también convertirse en una fuente de frustración, aburrimiento y de no tener sentido, dependiendo de las características propias del individuo y de la naturaleza del trabajo. Tales sentimientos negativos pueden entonces conducir a una reducción del nivel de implicación para el trabajo y disminuir la satisfacción laboral y el deseo de ejecución. De este modo la naturaleza del trabajo, y el significado que éste tiene para las personas, puede tener un profundo impacto en las actitudes y conductas laborales.

- Implicación para el trabajo y compromiso con el trabajo

El término implicación para el trabajo se define como el grado en que un empleado participa en su trabajo y en reuniones laborales, teniendo en cuenta necesidades, prestigio, autorrespeto y autoestima, como uno el grado en que el trabajo es uno de los intereses centrales en la vida de la persona.

El compromiso con el trabajo conlleva a su vez ciertos grados de implicación, es la probabilidad de que un individuo siga fiel a su trabajo y se siente psicológicamente unido a él, sea satisfactorio o no.

La implicación y el compromiso son conceptos muy relacionados, y las diferencias entre ellos no están del todo claras. Tanto uno como el otro conllevan elementos motivacionales que pueden ser útiles para la comprensión de la conducta laboral.

Capítulo 4. La motivación

Una vez estudiado los fundamentos en los que se basa la conducta laboral, donde se observa la importancia de la motivación en la conducta hacia el trabajo, en este capítulo se analizarán los fundamentos teóricos del proceso motivacional; así como los diferentes modelos explicativos de la motivación humana.

1. Definición

Existe una cantidad importante de información teórica y empírica acerca de la motivación de las personas. Su desarrollo conceptual se ha desarrollado a lo largo de la historia y a través de diferentes disciplinas. Se puede encontrar su origen en la filosofía clásica, con aportes de autores como Sócrates, Platón, Aristóteles y Tomas de Aquino, quienes hacían énfasis en los procesos irracionales e impulsivos de los motivos y en la división entre el cuerpo y alma. Durante la edad Moderna Descartes distinguió entre los aspectos pasivos (cuerpo) y activos (mente) de la motivación. Posteriormente Charles Darwin propuso la idea de instinto y su origen genético y Willian James popularizó la teoría del instinto de la motivación humana.

Con esta información, la motivación puede ser analizada desde diferentes puntos de vista. Desde el punto de vista de teorías psicoanalíticas, la motivación se relaciona con impulsos inconscientes que determinan la vida psíquica del individuo. Desde la óptica de la fisiología, es el resultado de una reacción homeostática que busca disminuir la tensión fisiológica que se genera en el estado de insatisfacción o necesidad. Otras perspectivas humanísticas, proponen modelos integrados y jerarquizados donde diversos procesos son analizados a la luz de su fuerza motivacional. Los psicólogos sociales abordan temas de los incentivos y los aspectos cognitivos que intervienen en la conducta en contextos reales. Los conductistas, harán énfasis en los reforzadores

ambientales y en las contingencias que afectan el comportamiento humano. Hasta modelos sistemáticos que destierran el concepto de motivación y lo sustituyen por el de autorregulación.

Entonces, ¿Qué es la motivación? La motivación es una característica de la psicología humana que contribuye al grado de compromiso de una persona; es proceso que ocasiona, activa, orienta, dinamiza y mantiene el comportamiento de los individuos hacia la realización de objetivos específicos²⁴.

A pesar de que los patrones de comportamiento varían (necesidades del individuo, valores sociales y capacidad individual) el proceso es el mismo para todas las personas: el comportamiento es causado (causa interna o externa, producto de la herencia y/o el medio ambiente); el comportamiento es motivado, ya sea por impulsos, deseos, necesidades o tendencias, y el comportamiento está orientado, siempre está dirigido hacia algún objetivo.

Se debe añadir que “no existe el individuo promedio”. Los individuos son únicos: tienen distintas necesidades, distintas ambiciones, distintas actitudes, distintos deseos, distintos niveles de conocimientos y habilidades así como distintos potenciales. Hay que entender la singularidad y complejidad de las personas²⁵.

La motivación, dentro del ámbito laboral, es definida actualmente como un proceso que activa, orienta, dinamiza y mantiene el comportamiento de los individuos hacia la realización de objetivos esperados.

Por lo anterior, en el ámbito laboral es importante conocer las causas que estimulan la acción humana, ya que mediante el manejo de la motivación, entre otros aspectos, los administradores pueden operar estos elementos a fin de que

²⁴ Roussel, P. “La Motivation au travail – Concept et Theories”. Note No. 326. Universite Toulouse I – Sciencies Sociales. 2000.

²⁵ Koontz, H. y Welhrich, H. “Elementos de Administración: Enfoque Internacional”. Mc Graw Hill. 6° Edición. México. 2002.

su organización funcione adecuadamente y los miembros se sientan más satisfechos.

2. Modelos explicativos de la motivación

La motivación puede ser entendida desde tres puntos de vista o metamodelos explicativos: la perspectiva fisiológica, la perspectiva conductual y la perspectiva cognitiva. Éstos son el resultado de la sistematización de la información y deben ser entendidos sobre la base de que los seres humanos son una totalidad que piensa, actúa y siente de manera integrada. Las diferentes teorías varían en, principalmente, las causas de la motivación; sin embargo poseen muchos puntos en común que deben ser considerados como complementarios.

Debido a la naturaleza de este trabajo, la perspectiva fisiológica no será abordada; sin embargo, es importante entender que ésta hace hincapié en las bases biológicas de la motivación, estudiando a los sistemas nervioso y endócrino los cuales inciden en los motivos y en las emociones; en el entendido de que la conducta humana es una compleja interacción entre las estructuras cerebrales y los sistemas nervioso y endócrino²⁶.

Por otro lado, la perspectiva conductual aludirá a la motivación como la causa principal de la conducta, en tanto que la perspectiva cognitiva pondrá atención en los pensamientos y procesos mentales que median en la forma de actuar de las personas. Ambas perspectivas serán analizadas a continuación.

2.1 Perspectiva conductual de la motivación

Desde el punto de vista conductual, la motivación es dividida en motivación extrínseca y motivación intrínseca.

²⁶ Reeve, J. "Motivación y Emoción". Editorial Mc Graw Hill. España. 1994.

2.1.1 La motivación extrínseca

Se denomina motivación extrínseca cuando la motivación proviene de fuentes ambientales externas, es decir fuentes artificiales de satisfacción que han sido programadas socialmente, como por ejemplo, los halagos y el dinero.

Es estudio de este tipo de motivación se relaciona con dos conceptos fundamentales: recompensa y castigo. Tanto la recompensa como el castigo ocurren justo después de una determinada conducta y afectan la probabilidad de recurrencia de dicha conducta. Una recompensa es “un objeto ambiental atractivo que se da después de una secuencia de conducta y aumenta las posibilidades de que esa conducta se vuelva a dar”²⁷. Por otra parte, un castigo se refiere a “un objeto ambiental no atractivo que se da después de una secuencia de conducta y reduce la posibilidades de que esa conducta se vuelva a presentar”²⁸. De los conceptos de recompensa y castigo surgen dos procesos de aprendizaje: el condicionamiento clásico y el condicionamiento operante.

El condicionamiento clásico es el proceso mediante el cual se asocian dos estímulos que se presentan repetidamente. Uno de los estímulos debe ser biológicamente atractivo, mientras que el segundo estímulo debe ser un objeto ambiental neutro. Debido a su continua asociación, el segundo estímulo adquiere la capacidad de producir la misma respuesta reflejo del primer estímulo, aún cuando este desaparezca. Mediante este tipo de condicionamiento los seres humanos aprenden a asociar estímulos ambientales, que ocurren en su medio, otorgándoles valor de incentivo. Así también, se aprenden reacciones emocionales, como el miedo y la ansiedad ante determinados eventos.

El condicionamiento operante se fundamenta en la premisa de que las conductas voluntarias de las personas están determinadas por sus

²⁷ Reeve, J. “Motivación y Emoción”. Editorial Mc Graw Hill. España. 1994.

²⁸ *Ibíd*em

consecuencias, de forma que aquellas que tienen una consecuencia positiva tienen una mayor probabilidad de repetirse que aquellas que poseen consecuencias negativas. Frente a una señal ambiental, el organismo da una respuesta que le traerá consecuencias favorables o desfavorables. La capacidad de discriminar entre las consecuencias positivas y negativas es una función del condicionamiento operante.

Entonces la conducta tiene cuatro consecuencias posibles:

- Refuerzo positivo. Cualquier estímulo que aumenta las posibilidades de que se dé nuevamente la misma conducta.
- Refuerzo negativo: Cualquier estímulo desagradable que aumente la probabilidad de que se presente nuevamente la misma conducta, ya que con ésta se elimina un estímulo hostil.
- Castigo. Estímulo que disminuye la probabilidad de que se repita la conducta, ya sea la imposición de un estímulo desagradable o la retirada de un estímulo positivo.
- Extinción o no refuerzo. Fin del estímulo que anteriormente reforzaba a la conducta.

2.1.2 La motivación intrínseca

En aquellas situaciones en que las recompensas son insuficientes, las personas pueden activar intrínsecamente motivadas. Éstas surgen espontáneamente por tendencias internas y necesidades psicológicas que motivan la conducta en ausencia de recompensas extrínsecas. Así, “cuando las personas realizan actividades de autodeterminación, efectividad o curiosidad entonces actúan por motivación intrínseca”²⁹; en otras palabras cuando la conducta esta autorregulada y surge de los intereses, curiosidades, necesidades y reacciones personales.

²⁹ Reeve, J. “Motivación y Emoción”. Editorial Mc Graw Hill. España. 1994.

Las necesidades psicológicas adquieren un papel aquí, en especial cuando se comprende que el ser humano es un ente que busca dominar su entorno y actuar en competencia y autodeterminación., sintiendo emociones positivas como el interés y el placer. Entonces, ¿qué es lo que hace que una actividad sea intrínsecamente motivadora? Para responder a esa pregunta se han desarrollado dos elementos de análisis: el primero, que se refiere a la naturaleza de las actividades intrínsecamente motivantes y, el segundo, hace referencia a las autopercepciones que ocurren durante la actividad y que facilitan la aparición de la motivación intrínseca.

Se ha determinado que las actividades intrínsecamente motivantes suelen ser complejas, novedosas e imprevisibles. Los estímulos y acontecimientos nuevos provocan en la persona curiosidad y tendencia a la exploración.

Por otro lado e independientemente de la actividad que se realice, existen autopercepciones que ocurren en el acto y facilitan la motivación. Las personas se encuentran en una búsqueda constante de oportunidades para reafirmar sus habilidades y conocimientos, de manera activa e intencionada. Si las personas se auto – perciben como competentes, autodeterminantes y/o curiosas, tienden a querer repetir la misma actividad porque la competencia, la autodeterminación y la ilusión son experiencias internas altamente satisfactorias.

2.2 La perspectiva cognitiva de la motivación

Esta se basa en los procesos mentales o pensamientos como causales internas que llevan a la acción. Se ocupa de analizar la forma en que las personas entienden su mundo y cómo la cognición lleva a la persona a comportarse en su entorno.

Los hechos del entorno afectan los sentidos, aportando vivencias, que son procesadas por el sistema nervioso. La información es atendida, transformada, elaborada y organizada al tiempo que se recupera de la memoria información que de alguna manera facilitan el procesamiento de los nuevos datos. De acuerdo con el significado de la información, se generan expectativas, metas y planes que serán agentes activos que potenciarán la aparición de fenómenos motivacionales, que dirigirán el comportamiento hacia una acción en particular. Una vez realizada dicha conducta, las consecuencias de ésta serán sometidas a la misma evaluación y explicación por los procesos cognitivos, de forma que generarán nuevos modelos cognitivos.

3. Teorías motivacionales desde la perspectiva organizacional

La motivación desde el contexto laboral puede ser entendida como la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia metas organizacionales, condicionadas por la satisfacción de alguna necesidad individual; entendiendo como necesidad al estado interno de las personas que hace que ciertos resultados le parezcan atractivos.

Una teoría de motivación en el ámbito de la motivación organizacional resulta útil en la medida que permita explicar qué es aquello que otorga y da dirección a la conducta del trabajador, o en otras palabras, por qué una persona frente a varias posibilidades laborales elige un camino o emprende una acción que en otras ocasiones rechazaría.

Durante la década de 1950, se desarrollaron distintas teorías de la motivación, algunas de las cuales han sido reformuladas sustancialmente, sin embargo, persisten como formas validas para explicar la motivación en las organizaciones.

Las teorías motivacionales se pueden clasificar de forma arbitraria en dos puntos de vista: las teorías de contenido y las teorías de proceso³⁰. Las teorías de contenido tratan de responder las interrogantes relacionadas con las necesidades específicas que motivan a las personas y los factores individuales que ponen en marcha conductas orientadas a la consecución de metas. Entre estas teorías se analizarán las siguientes: la jerarquía de necesidades de Maslow, la teoría de las necesidades de McClelland y el modelo E-R-C de Aldelfer. Por otra parte, las teorías de proceso se basan en los procesos cognitivos que subyacen a la motivación e intentar dar cuenta de cómo se activa, dirige y detiene la conducta en función de variables situacionales. Entre estas teorías destacan la teoría de las expectativas de Vroom y la teoría de la equidad.

3.1 Teorías de contenido

3.1.1 La Jerarquía de Necesidades de Maslow

Abraham Maslow publicó en 1943 que todas las necesidades humanas no poseen la misma fuerza o imperatividad para ser satisfechas³¹. Postuló que en cada persona se encuentra un ordenamiento particular de cinco necesidades fundamentales. Se trata de un sistema o pirámide de necesidades que van de las necesidades primarias a las necesidades secundarias. A continuación se describe cada una de estas necesidades en orden ascendente:

1. *Necesidades Básicas o Fisiológicas*: Son las necesidades relativas al sostén de la vida y la sobrevivencia. Se refieren principalmente al hambre, sed, abrigo, sexo y otras necesidades biológicas.
2. *Seguridad*: Son las necesidades referentes a la defensa y protección de los daños físico y emocionales, la ausencia de peligros físico y de miedo ante la pérdida de posesiones, alimento y refugio. La seguridad garantiza que las necesidades básicas estarán cubiertas por tanto tiempo como sea posible.

³⁰ Teorías motivacionales, pagina web. Accesada en julio de 2008. http://sistemas.itlp.edu.mx/tutoriales/procesoadmvo/tema5_2.htm

³¹ Maslow, A. "A theory of motivation. Psychology Review". 1943.

3. *Sociales (de afiliación o pertenencia)*: Debido a que los seres humanos son seres sociales, necesitan pertenecer, es decir, ser aceptados por otros. Estas necesidades aluden a lo afectivo, la pertenencia y participación social.
4. *Estima*: Una vez que las personas empiezan a satisfacer sus necesidades sociales, tienden a buscar la estimación, tanto propia con la de los demás. Este tipo de necesidad produce satisfacciones como el poder, prestigio, estatus y autoconfianza.
5. *Autorrealización*: Es la máxima necesidad dentro de la jerarquía y se refiere al deseo de alcanzar lo que es posible lograr, es decir, alcanzar el máximo potencial propio y lograr resultados a través de nuestras propias habilidades.

En la medida que una necesidad queda razonablemente satisfecha, la siguiente se vuelve imperativa. Ninguna necesidad queda completamente satisfecha, sin embargo, si queda suficientemente satisfecha deja de ser fuente de motivación. Las dos primeras necesidades se conocen tradicionalmente como necesidades de orden inferior y deben ser satisfechas desde el exterior o por el entorno de la persona. Las siguientes necesidades (sociales, estima y autorrealización) corresponden a las necesidades de orden superior y las necesidades de orden superior son de satisfacción interna.

En el ámbito laboral, las necesidades que dominan son las superiores, debido a que las inferiores normalmente están satisfechas³². Los trabajadores se verán motivados por necesidades sociales, estima y, finalmente, de autorrealización. Es importante mencionar que las necesidades de orden superior nunca podrán estar plenamente satisfechas ya que el ser humano siempre está en busca de nuevas formas de crecimiento personal. *“La efervescencia que se observa*

³² Davis, K. y Newstrom, J. “Comportamiento Humano en el Trabajo”. Editorial Mc Graw Hill. México. 1993.

*actualmente en la administración continuará hasta que las organizaciones comiencen a abordar las necesidades superiores, estima y autorrealización*³³.

En otras palabras y de forma general, la Teoría de Maslow presenta los aspectos siguientes:

1. Una necesidad satisfecha no origina ningún comportamiento; sólo las necesidades no satisfechas influyen en el comportamiento y lo encaminan hacia el logro de objetivos individuales.
2. El individuo nace con un conjunto de necesidades fisiológicas que son innatas o hereditarias. Al principio, su comportamiento gira en torno de la satisfacción cíclica de ellas (hambre, sed, ciclo sueño actividad, sexo, etc.).
3. A partir de cierta edad, el individuo comienza un largo aprendizaje de nuevos patrones de necesidades. Surge la necesidad de seguridad, enfocada hacia la protección hacia el peligro, contra las amenazas y contra las privaciones. Las necesidades fisiológicas y las de seguridad constituyen las necesidades primarias, y tiene que ver con su conservación personal.
4. Las necesidades más elevadas surgen a medida que las más bajas van siendo satisfechas; éstas predominan, de acuerdo con la jerarquía de necesidades.
5. Las necesidades más bajas (comer, dormir, etc.) requieren un ciclo motivacional relativamente rápido, en tanto que las más elevadas necesitan uno mucho más largo. Si una de las necesidades más bajas deja de ser satisfecha durante un largo período, se hace imperativa y se neutraliza el efecto de las más elevadas. Las energías de un individuo se desvían hacia la lucha por satisfacer una necesidad cuando ésta existe.

³³ Senge, P. et al. "La quinta disciplina de la práctica". Editorial Gránica. Argentina. 2005.

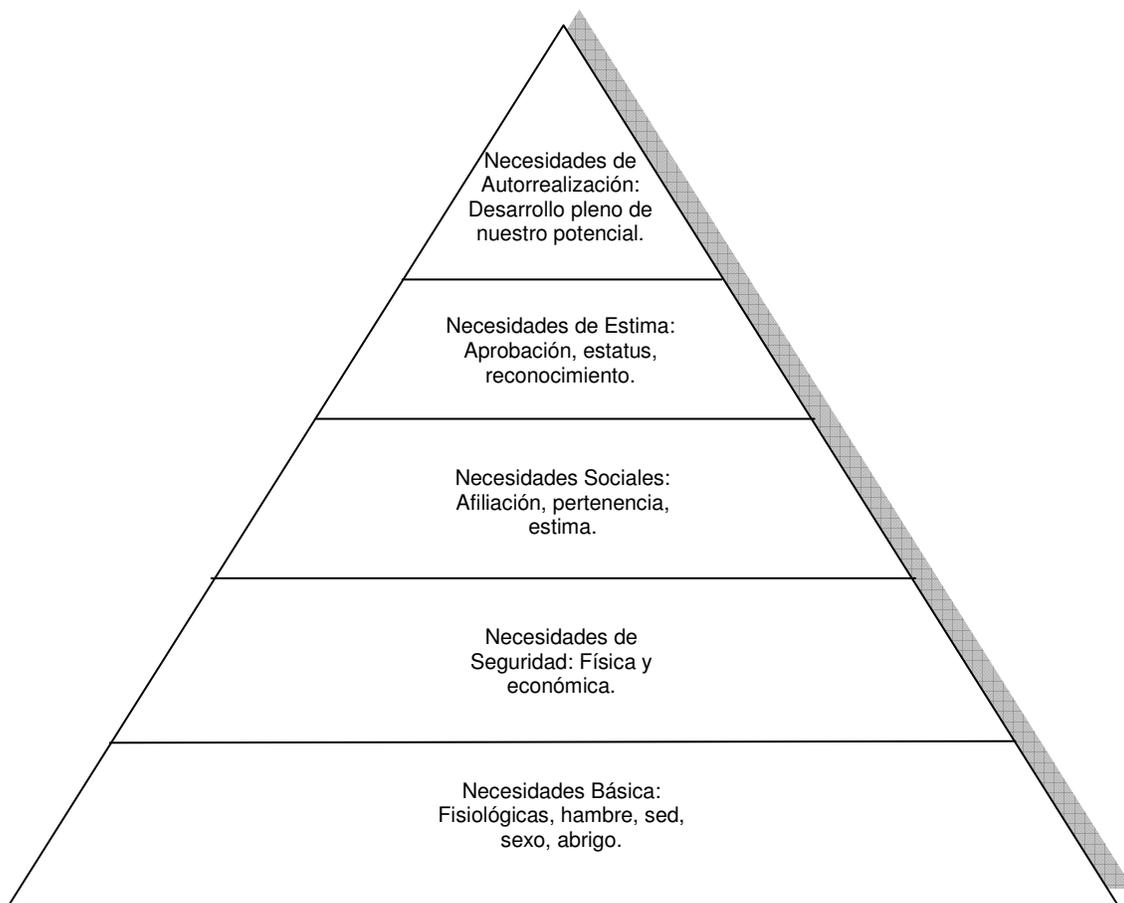


Figura 1. La Jerarquía de Necesidades de Maslow

3.1.2 La teoría de los dos factores de Herzberg

En la década de 1950 Frederick Herzberg, desarrolló la teoría de los dos factores como modelo motivacional³⁴. Su trabajo se basó en investigaciones realizadas en contadores e ingenieros acerca de que era aquello que buscaban en el trabajo. En este trabajo de investigación pidió que recordaran un momento particularmente agradable y, por otro lado, un momento en que se hubieran sentido muy mal. Además se les pidió que describieran las circunstancias en que se produjeron estas situaciones. Así, descubrió que los empleados nombraban diferentes tipos de condiciones de bienestar y satisfacción.

³⁴ Herzberg, F. "The motivation to work". John Wiley and sons. USA. 1959.

Aunque algunas condiciones producirían sentimientos favorables, la carencia de éstas fue raramente citada como una causa de malestar. Asimismo, la ausencia de algunas condiciones ocasionaba desagrado en los empleados y la presencia de esas mismas no necesariamente motiva a los trabajadores. Desde esta perspectiva, lo contrario de la satisfacción no es necesariamente la insatisfacción como tradicionalmente se ha pensado. Suprimir las características insatisfactorias de un trabajo, no necesariamente vuelve satisfactorio al puesto. Herzberg postula la presencia de un continuo doble, donde lo opuesto de “satisfacción” es la “no satisfacción” y lo opuesto de la “insatisfacción” es la “no insatisfacción”.

Esta teoría afirma que existen dos grupos de factores separados que influyen en la motivación y que operan en la satisfacción de las personas en su empleo. Algunos factores causaban insatisfacción en los empleados cuando no existían, sin embargo, su presencia llevaba a los empleados a un estado neutral, es decir, no son factores motivantes. Estos factores se conocen como factores higiénicos o de mantenimiento, y corresponden a las condiciones que rodean a las personas cuando trabajan. Implican las condiciones físicas y ambientales del trabajo, el salario, los beneficios sociales, las políticas de la empresa, el tipo de supervisión recibida, el clima en las relaciones entre los directivos y los empleados, los reglamentos internos, entre otros. Estos factores se relacionan principalmente con el contexto del puesto, dado que tienen que ver con el medio de trabajo.

Los factores de higiene poseen una capacidad muy limitada para influir en el comportamiento de los empleados. A lo que se enfocan estos factores es evitar fuentes de insatisfacción en el ambiente, como fuentes potenciales que pueden romper su equilibrio. En otras palabras, cuando estos factores son óptimos lo que se evita es la insatisfacción.

El otro grupo de factores de Herzberg son los factores motivacionales o satisfactores. Estos factores tienen que ver con otras condiciones del empleo que operan principalmente para crear motivación, producen una sensación de satisfacción duradera y un aumento de la productividad muy por encima de los niveles normales, pero su ausencia no es insatisfactoria. Estos factores tienen que ver con el contenido del cargo, se centran en el puesto, en los deberes relacionados con el cargo en sí e incluyen: la responsabilidad, la libertad de decidir cómo realizar un trabajo, los ascensos (progreso, avance), la utilización plena de las habilidades personales, el logro, el reconocimiento, el trabajo en sí mismo y la posibilidad de reconocimiento.

Factores Motivacionales (de satisfacción)	Factores Higiénicos (de insatisfacción)
Contenido del cargo (cómo se siente el individuo con respecto a su CARGO)	Contexto del cargo (cómo se siente el individuo con respecto a su EMPRESA)
<ol style="list-style-type: none"> 1. El trabajo en sí 2. Realización 3. Reconocimiento 4. Progreso profesional 5. Responsabilidad 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Las condiciones del trabajo 2. Administración de la empresa 3. Salario 4. Relaciones con el jefe 5. Beneficios y servicios sociales

Tabla 1. Teoría de los dos factores de Herzberg

3.1.3 Teoría de las necesidades de McClelland

La teoría desarrollada por David McClelland en 1961 se basa en una clasificación que destaca los tres impulsos más dominantes en la motivación. Las necesidades de logro, las necesidades de poder y las necesidades de afiliación³⁵.

Las necesidades de logro se refieren al impulso por sobresalir, en otras palabras, por alcanzar el éxito. Es el impulso que tienen algunas personas por superar los retos y obstáculos a fin de alcanzar las metas. Una persona que este

³⁵ McClelland, D. "Cómo se motiva el éxito económico". Editorial Hispanoamericana. México. 1970.

tipo de necesidad tiende al desarrollo y al crecimiento, donde el logro es importante por si mismo y no por las recompensas que lo acompañan.

La necesidad de poder alude a la necesidad de hacer que los otros se conduzcan como no lo habrían hecho de otra manera, es decir, corresponde al impulso de influir en las personas y en las situaciones provocando cambios. Las personas orientadas hacia este tipo de necesidades toman riesgos y generalmente desean influir en las organizaciones en las que participan asumiendo posiciones de marcado liderazgo. Dichos individuos gozan con estar “a cargo” de los proyectos y tareas, y disfrutan de las ocasiones en la que deben de competir de con los demás.

Por último, las necesidades de afiliación aluden a la tendencia de algunas personas a acercarse y establecer vínculos de cooperación y amistad con las demás personas. Este tipo de personas trabajan de mejor manera cuando son felicitadas por sus actitudes favorables y cooperativas.

La propuesta de McClelland permite que la administración trate diferencialmente a los empleados según la tendencia de cada uno, de manera que cada supervisor se comunicará con sus empleados según la necesidad particular de cada persona.

3.1.4 Teoría E-R-C de Alderfer

Clayton Alderfer, realizó una revisión de la teoría de Maslow con el fin de superar algunas de sus debilidades, y estimó que existía una jerarquía con tres grandes niveles de necesidades: de existencia, de relación y de crecimiento (E – R – C).

El grupo de las necesidades de existencia se refiere a la provisión de elementos básicos para la supervivencia humana y alude a aquella a las que Maslow

denominaba: fisiológicas o básica y de seguridad. El segundo grupo de necesidades corresponden a deseo personal de establecer vínculos y son el paralelo de las necesidades de estima y de pertenencia. Por último, las necesidades de crecimiento aluden al anhelo de desarrollo personal, en otras palabras, son las necesidades de autorrealización de Maslow.

Lo particular de esta teoría, y que la diferencia de la de Maslow, es que Alderfer plantea que dos o más necesidades pueden estar abiertas simultáneamente. De ese mismo modo, afirma que en el caso de que las necesidades superiores estén insatisfechas, se acentúa el requerimiento para obtener las inferiores. Esta perspectiva no es la rígida progresión gradual de las necesidades, sino es un ordenamiento flexible que permite transitar por las diferentes necesidades sin que haya que satisfacer las previas.

Cuando un nivel superior, se frustra se acentúa el deseo de la persona por satisfacer una necesidad inferior, dicho en otras palabras, la frustración por obtener una satisfacción superior puede incitar una regresión a un nivel inferior.

Aplicado al ambiente laboral, la teoría de Alderfer explica que inicialmente los empleados se interesan por satisfacer las necesidades de existencia (paga, condiciones del trabajo, seguridad, etc.), para luego concentrarse en las de relación, de manera que sentirse comprendido por sus superiores, subalternos y pares. Finalmente, se enfoca en las necesidades de crecimiento o autorrealización personal, fortaleciendo su autoestima.

3.2 Teorías de Proceso

3.2.1 Teoría de las Expectativas de Vroom

La perspectiva de Vroom³⁶ propuesta en 1964, sostiene que “la fuerza de una tendencia a actuar de una manera depende de la fuerza que una expectativa de

³⁶ Vroom, V. “Work and motivation”. Editorial John Wiley and sons. USA. 1964.

al acto seguido seguirá cierto resultado que el individuo encuentra atractivo”. Los trabajadores se sentirán motivados para aumentar su desempeño, si estiman que ello traerá como resultado una buena evaluación del mismo, adecuadas recompensas organizacionales y satisfacción de las metas personales. De esta manera, es posible esquematizar tres tipos de relaciones:

- Relación esfuerzo y desempeño: Probabilidad percibida de que ejercer determinado esfuerzo conducirá al adecuado desempeño.
- Relación desempeño y recompensa: Grado en que el individuo percibe que al desenvolverse en cierto nivel obtendrá el resultado esperado.
- Relación recompensa y metas personales: Medida en que las recompensas de la organización satisfacen las metas personales del individuo y son por lo tanto atractivas para el sujeto.

La motivación es producto de tres factores: el grado que se desee una recompensa (valencia), la estimulación que se tiene de la probabilidad de que el esfuerzo produzca un desempeño exitoso (expectativa) y la estimación que se tiene de que el desempeño conducirá a recibir una recompensa (instrumentalidad).

La valencia se refiere a la fuerza de la preferencia de la persona por recibir una recompensa. Se trata de la expresión del nivel de deseo que se tenga para alcanzar la meta propuesta y es un indicador personal y único de cada empleado. Está condicionada por la experiencia y cambia por el tiempo en tanto que las necesidades se satisfacen para dar paso a nuevos deseos y requerimientos. En consecuencia, los administradores deberán obtener información específica acerca de las preferencias de un empleado sobre un conjunto de recompensas. Las valencias pueden ser positivas o negativas, pues las personas pueden tener preferencias favorables o desfavorables hacia el resultado.

Las expectativas aluden a la fuerza de convicción de que el esfuerzo relacionado con el trabajo producirá una realización de una tarea. Se presenta en términos de probabilidades entre el esfuerzo y el nivel de desempeño.

En este punto, la autoeficacia de la persona es una variable medidora principal y se puede definir como la creencia personal de que se cuenta con las habilidades y capacidades necesarias para llevar a cabo un trabajo, cumplir con las expectativas y alcanzar las metas. Los empleados con mayores niveles de autoeficacia poseen más probabilidades de creer que realizar un esfuerzo producirá un desempeño satisfactorio, creando expectativas de buen desempeño.

La instrumentalidad es la idea que tiene el empleado de que recibirá una recompensa cuando haya realizado el trabajo. El empleado realiza otra evaluación subjetiva acerca de la probabilidad de que la organización valore el desempeño y le otorgue las recompensas correspondientes. Las recompensas o resultados pueden ser primarios o secundarios, los primarios derivan directamente de la acción (promociones o aumentos de sueldo) y los secundarios son consecuencia de los primarios (estatus, reconocimientos, oportunidades).

En suma, para esta teoría el producto de la valencia, expectativas e instrumentalidad es la motivación. Estos tres factores pueden presentar infinitas combinaciones. La combinación que provoca una mayor motivación corresponde a una elevada valencia positiva, alta expectativa y alta instrumentalidad. Los empleados realizan un análisis costo-beneficio para su propio comportamiento en la empresa, de modo que si el beneficio estimado justifica el costo, entonces los empleados aplicaran un mayor esfuerzo.

Este modelo es altamente contingencial y no busca un principio universal para comprender la motivación de las personas. La clave de este modelo consiste en

comprender las metas de las personas y el vínculo entre el esfuerzo y el desempeño, desempeño y recompensa, y recompensa y satisfacción de metas personales. La reacción ante la recompensa está mediada por el papel de la percepción o visión del mundo que posea la persona, que ha creado a partir de sus experiencias y valores personales aprendidos.

3.2.2 Teoría de equidad

Existe una importante relación entre la equidad y la motivación. Regularmente los empleados comparan lo que aportan al trabajo (esfuerzo, tiempo, educación, habilidades) y sus resultados (sueldo, aumentos, reconocimientos) con los de sus compañeros de puestos iguales o con la misma responsabilidad. Las personas perciben lo que obtienen de su trabajo de acuerdo a lo que invierten en él y lo cotejan con sus compañeros en términos de aportaciones y resultados. Si dicha relación se considera equivalente, se tiene un estado de equidad; en otras palabras, a aportes iguales, iguales resultados. En tanto que si se considera inequitativa, se considera un estado de desigualdad.

El referente que la persona utilice es clave para esta teoría de la motivación. Así, los empleados pueden realizar cuatro comparaciones de referente:

- Yo interior: las experiencias del empleado en otro cargo de la misma organización.
- Yo exterior: las experiencias del empleado en otro cargo fuera de la organización.
- Otro interior: otro u otros individuos dentro de la misma empresa.
- Otro exterior: otro u otros individuos fuera de la empresa.

La elección del referente puede estar condicionada por diversos factores, como la información que se posea del referente y el grado de atractivo que tenga para la persona. Se tienen cuatro variables moderadoras de la elección del referente:

género, antigüedad, nivel en la organización y escolaridad. Una vez seleccionado el referente se realizará la comparación, en el caso que se deduzca desigualdad se da paso a seis posibles acciones:

1. Cambiar sus aportes al trabajo.
2. Cambiar sus resultados.
3. Distorsionar sus percepciones del yo.
4. Distorsionar sus percepciones del otro.
5. Escoger otro referente.
6. Abandonar el terreno.

3.3 Una teoría alternativa de la motivación (Teoría X y Y de Mc Gregor)

Como ya se ha analizado, la motivación ha sido el concepto que más ha enfrentado a los investigadores de la administración. Se han descrito diferentes teorías que se han desarrollado con el tiempo. Sin embargo, se tratará de dar un nuevo enfoque que permita encontrar la “Manera Ideal” de considerar a la motivación laboral.

En este tenor, se reclasifican los modelos descritos y se define el concepto del “*Modelo tradicional*”, éste está ligado al Frederick Taylor y a la administración científica. Consistía esencialmente en que los gerentes determinan cuál era la forma más eficiente de ejecutar las tareas, y después motivaban al personal mediante una serie de incentivos salariales; cuanto más producían, más ganaban.

El supuesto básico era que los gerentes entendían que el trabajo era mejor que los trabajadores, quienes, en esencia, eran holgazanes y sólo podían ser motivados con dinero. Un legado de este modelo es la costumbre de remunerar a los vendedores con el pago de comisiones.

Otro modelo es el modelo de las “*Relaciones Humanas*”, que cual se suele ligar a Elton Mayo y sus contemporáneos, Mayo y otros investigadores de las relaciones humanas encontraron que el aburrimiento y la repetición de muchas tareas, de hecho, disminuía la motivación, mientras que los contactos sociales servían para crear motivación y sostenerla. Determinan que los gerentes pueden motivara los empleados reconociendo sus necesidades sociales y haciendo que se sientan útiles e importantes. En la actualidad, el legado de este modelo serían los buzones de sugerencias, los uniformes de las empresas, los boletines de las organizaciones y la contribución de los empleados en el proceso de evaluación de los resultados.

Y por último el modelo de “*Los Recursos Humanos*”, abanderado por Douglas Mc Gregor³⁷ y sus legados se enmarcan en las teorías X y Y. En las siguientes tablas se presentan los diferentes enfoques modernos de las teorías de la motivación y sus aplicaciones.

SUPUESTOS		
Modelo Tradicional	Modelo de las Relaciones Humanas	Modelo de los Recursos Humanos
El trabajo es inherentemente desagradable para la mayor parte de las personas.	Las personas se quieren sentir útiles e importantes.	El trabajo no es inherentemente desagradable. Las personas quieren contribuir con metas que tengan sentido y que hayan contribuido a establecer.
Lo que hacen es menos importante que lo que ganan por hacerlo.	Las personas quieren pertenecer y ser reconocidas como individuos.	La mayor parte de las personas pueden ejercer mucha más creatividad, autodirección y control de sí mismas que la que exigen sus trabajos presentes.
Pocas personas quieren o pueden manejar trabajos que requieren creatividad, autodirección o control de sí mismas.	Estas necesidades son más importantes que el dinero en la motivación de las personas para que trabajen.	

Tabla 2. Supuestos de la Teoría de McGregor

³⁷ Mc Gregor, “El lado humano de las empresas”. Mc Graw-Hill. México. 2006.

POLÍTICAS		
Modelo Tradicional	Modelo de las Relaciones Humanas	Modelo de los Recursos Humanos
El gerente debe supervisar y controlar estrechamente a sus empleados.	El gerente debe hacer que cada trabajador se sienta útil e importante.	El gerente debe utilizar los recursos humanos subutilizados.
El gerente debe descomponer las tareas en operaciones sencillas, repetitivas y fáciles de aprender.	El gerente debe mantener informados a sus subalternos y escuchar sus quejas y planes.	El gerente debe crear un ambiente en el que todos los integrantes puedan contribuir al máximo de sus capacidades.
El gerente debe establecer rutinas y procedimientos detallados, y aplicados con justicia y decisión.	El gerente debe permitir que sus empleados apliquen cierto autocontrol y autodirección en su propio trabajo.	El gerente debe fomentar la participación plena en todas las cuestiones importantes, aplicando constantemente el autocontrol y autodirección de los empleados.

Tabla 3. Políticas de la Teoría de McGregor

EXPECTATIVAS		
Modelo Tradicional	Modelo de las Relaciones Humanas	Modelo de los Recursos Humanos
Las personas pueden tolerar el trabajo, si el sueldo es bueno y el jefe es justo.	Compartir información con los empleados e involucrarlos en las decisiones rutinarias satisface las necesidades de pertenencia y de sentirse importantes.	La expansión de la influencia, la autodirección y el autocontrol de los subalternos desembocará en mejoras directas en la eficiencia de las operaciones.
Si las personas son lo bastante simples y si están bajo un control estrecho, producirán de acuerdo con las normas establecidas.	La satisfacción de estas necesidades mejorará el estado de ánimo y disminuirá la oposición a la autoridad formal; los trabajadores cooperarán voluntariamente.	La satisfacción en el trabajo puede mejorar como "producto derivado" de que los subordinados usen plenamente sus recursos.

Tabla 3. Expectativas de la Teoría de McGregor

Todo lo anterior permitió que los científicos de la conducta introdujeran dos dimensiones nuevas al estudio de la administración y las organizaciones. En primer lugar, presentaron una visión del hombre y de sus impulsos incluso más sofisticados que la de Mayo y sus contemporáneos. Douglas McGregor, entre otros, escribieron sobre la **“superación personal”** de los individuos. Su obra engendró nuevos conceptos en cuanto a la posibilidad de ordenar las relaciones

para beneficio de las organizaciones. Además, determinaron que las personas pretendían obtener algo más que recompensas o placer “al instante”. Dado que las personas tenían formas de vida complejas, entonces las relaciones en la organización deberían sustentar dicha complejidad. Los científicos de la conducta aplicaron los métodos de la investigación científica al estudio del comportamiento de las personas en las organizaciones, como entidades globales. McGregor presentó otro ángulo del concepto de la “Persona Compleja” Distinguió dos hipótesis básicas alternativas sobre las personas y su posición ante el trabajo a las que denominó Teoría X y Teoría Y.

3.3.1 Teoría X

Posición Tradicional. Concepción tradicional de administración, basada en convicciones erróneas e incorrectas sobre el comportamiento humano, por ejemplo:

- El hombre es indolente y perezoso por naturaleza; evita el trabajo o rinde el mínimo posible, a cambio de recompensas salariales o materiales.
- Al hombre le falta ambición: no le gusta asumir responsabilidades y prefiere ser dirigido y sentirse seguro en la dependencia.
- El hombre es fundamentalmente egocéntrico y sus objetivos personales se oponen, en general a los objetivos de la organización.
- Su propia naturaleza lo lleva a resistirse al cambio, pues busca su seguridad y pretende no asumir riesgos que lo pongan en peligro.
- Su dependencia lo hace incapaz de autocontrolarse y autodisciplinarse: necesita ser dirigido y controlado por la administración.

En función de estas concepciones y premisas respecto de la naturaleza humana, la teoría X refleja un estilo de administración estricto, rígido y autocrático que considera a las personas como meros recursos o medios de producción y se limita a hacer que éstas trabajen dentro de ciertos esquemas y estándares

previamente planeados y organizados, teniendo en cuenta sólo los objetivos de la organización. La administración, según la teoría X, se caracteriza por los siguientes aspectos:

- La administración es responsable de la organización de los recursos de la empresa (dinero, materiales, equipos y personas), teniendo como meta exclusiva la consecución de sus objetivos económicos.
- La administración es el proceso de dirigir los esfuerzos de las personas, incentivarlas, controlar sus acciones y modificar su comportamiento para atender las necesidades de la empresa.
- Sin esta inversión activa de la dirección, las personas serían totalmente pasivas frente a las necesidades de la empresa, o aun más, se resistirían a ellas. Por tanto, las personas deben ser persuadidas, recompensadas, castigadas, coaccionadas y controladas: sus actividades deben ser estandarizadas y dirigidas en función de los objetivos y necesidades de la empresa.
- Como las personas son, en primer lugar, motivadas por incentivos económicos (salarios), la empresa debe utilizar la remuneración como recompensa (para el buen trabajador) o castigo (para el empleado que no se dedique de lleno a la realización de su tarea).

La teoría X representa el estilo de administración definido por la Administración Científica de Taylor, por la Teoría Clásica de Fayol y por la Teoría de la Burocracia de Weber. En diferentes etapas de la teoría administrativa: la manipulación de la iniciativa individual, la limitación drástica de la creatividad del individuo, la reducción de la actividad profesional a través del método preestablecido y la rutina de trabajo. En otros términos, la teoría X lleva a que las personas hagan exactamente aquello que la organización pretende que hagan, independientemente de sus opiniones u objetivos personales. Siempre que el administrador imponga arbitrariamente, de arriba hacia abajo, un esquema de trabajo y controle externamente el comportamiento de sus

subordinados en el trabajo, está aplicando la teoría X. El hecho de emplear una u otra forma, de manera enérgica y agresiva o suavemente, no establece diferencias, según Mc Gregor: Ambas son formas diferentes de aplicar la teoría X. en este mismo orden de ideas la teoría de las relaciones Humanas, con su carácter demagógico y manipulador es una aplicación suave, blanda y encubierta de la teoría X.

3.3.2 Teoría Y

Posición Optimista. En la concepción moderna de la administración, de acuerdo con la teoría del comportamiento. La teoría Y se basa en ideas y premisas actuales, sin preconceptos con respecto a la naturaleza humana, a saber:

- El hombre promedio no muestra desagrado innato hacia el trabajo. Dependiendo de condiciones controlables, el trabajo puede ser una fuente de satisfacción y de recompensa (cuando se desempeña voluntariamente) o una fuente de castigo (cuando es evitado, siempre que sea posible, por las personas). El esfuerzo físico o mental que requiere un trabajo es tan natural como jugar o descansar.
- Las personas tienen motivación, potencial de desarrollo, estándares de comportamiento adecuados y capacidad para asumir responsabilidades. El hombre debe poner la autodirección y el autocontrol al servicio de los objetivos que son confiados por la empresa. El control externo y la amenaza de castigo no son los únicos medios de obtener la dedicación y el esfuerzo necesario para alcanzar los objetivos empresariales.
- El hombre promedio aprende, bajo ciertas condiciones, no solo a aceptar responsabilidad, sino también a buscarla. La evasión de la responsabilidad, la falta de ambición y la preocupación exagerada por la seguridad personal, son generalmente consecuencias de la experiencia, insatisfactoria de cada uno y no una característica humana inherente a

todas las personas, ese comportamiento no es causa sino efecto de cierta experiencia negativa en alguna empresa.

- La capacidad de un alto grado de imaginación y creatividad en la solución de problemas empresariales está ampliamente -y no escasamente- distribuidas entre las personas. En ciertas condiciones de la vida moderna, las potencialidades intelectuales del hombre solo se utilizan de manera parcial.

En función de esa concepción y premisa con respecto a la naturaleza humana, la teoría desarrolla un estilo de administración muy abierto, dinámico y extremadamente democrático, a través del cual administrar es el proceso de crear oportunidades, liberar potencialidad, remover obstáculos, impulsar el crecimiento individual y proporcionar orientación referente a los objetivos. La administración, según la Teoría Y, se caracteriza por los siguientes aspectos:

- La motivación, el potencial de desarrollo, la capacidad de asumir responsabilidades y dirigir el comportamiento hacia los objetivos de la empresa son factores que están presentes en las personas. No son creados por la administración, cuya responsabilidad sólo se limita a proporcionar condiciones para que las personas reconozcan y desarrollen por sí mismas tales factores.
- La tarea esencial de la administración es crear condiciones organizacionales y métodos operativos para que las personas puedan alcanzar mejor sus objetivos personales, encaminando sus propios esfuerzos en dirección de los objetivos de la empresa.

La teoría Y propone un estilo de administración altamente participativo y democrático, basado en valores humanos y sociales; la teoría X propone una administración a través de controles externos impuestos al individuo; la teoría Y es una administración por objetivos que realza la iniciativa individual. Las dos teorías se oponen entre sí.

3.3.3 Diferencia entre las teorías X y Y

TEORÍA X	TEORIA Y
<ul style="list-style-type: none">• Las personas son perezosas e indolentes• Las personas rehúyen al trabajo.• Las personas evaden la responsabilidad, para sentirse más seguras.• Las personas necesitan ser controladas y dirigidas.• Las personas son ingenuas y no poseen iniciativa.	<ul style="list-style-type: none">• Las personas se esfuerzan y les gusta estar ocupadas.• El trabajo es una actividad tan natural como divertirse o descansar.• Las personas buscan y aceptan responsabilidades y desafíos.• Las personas pueden automotivarse y autodirigirse.• Las personas son creativas y competentes.

3.3.4 Implicaciones de la teoría de McGregor

Aun cuando su libro, "El lado humano de las organizaciones", se publicó en 1960, su teoría base fue desarrollada por el autor desde mediados de los treinta, encontrando su punto cumbre en los cincuenta. Una década de mucha agitación en Estados Unidos de Norteamérica, en donde se consolidaba la fatídica manía de señalar como comunista a cualquiera que osara salirse un poco de los parámetros. Douglas McGregor recibiría este calificativo en varias ocasiones. Al fin y al cabo pregonaba lo que en su momento algunos interpretaron como "la igualación del poder": que en las organizaciones se le permitiera a los subalternos participar activamente en la toma de decisiones. Ni más faltaba. En un país desarrollado gracias a un férreo autoritarismo empresarial que le significó entre otras cosas convertirse en la primera potencia industrial del mundo.

En verdad la idea de McGregor no era absolutamente original. Desde 1932 (en el marco de la Gran Depresión), con el experimento realizado en la compañía eléctrica de Hawthorne, que puso en evidencia las dificultades para lograr los deseados estándares de rendimiento y eficiencia en los trabajadores, se realizaron investigaciones de todo tipo (Elton Mayo), que permitieron concluir que el hombre no sólo se motivaba para el trabajo a través del dinero (como lo propuso Frederick Taylor desde finales de siglo XIX); por el contrario, había toda

una cantidad de variables que incidían en él. Inclusive variables que aparentemente nada tenían que ver con el trabajo, como la situación familiar, las expectativas y/o los sueños individuales, etcétera.

Desde ese momento se comenzó a ver con cierta desconfianza la influencia de las ingenierías en el manejo de las organizaciones y se recurrió a las ciencias del comportamiento, que para ese entonces ya habían adquirido prestigio gracias a trabajos como los de Pavlov (1886) Watson (1913) y en especial de Skinner (1930 -1950). Propugnaban por darle a la psicología un énfasis pragmático, rechazando todo aquello que no fuera experimentalmente comprobado y que por ende sonara a especulación (siguiendo así los parámetros establecidos por el Círculo de Viena: 1929-1936).

Desde los años treinta y hacia los cincuenta, comenzaron a aparecer igualmente los trabajos psicológicos sobre motivación, en los que destacaron fundamentalmente los de Abraham Maslow y su jerarquía de necesidades. Tal aporte repercutió considerablemente en McGregor, puesto que por fin se le daba nombre a las denominadas necesidades secundarias: afecto, confianza, seguridad, aceptación social. Muchas de éstas, hasta esa época, habían sido tratadas en un mar de especulaciones. Maslow las identificó y las revisó experimentalmente.

Por su parte McGregor estaba interesado en establecer diferencias entre los estilos de manejo de las organizaciones. Había una tradicional, fundamentada en los aportes de Taylor, Fayol y Max Weber, que consideraba que las personas eran por naturaleza negligentes para el trabajo y por tanto debían tratárselas con gran dosis de autoridad, supervisándolas milimétricamente en sus labores. En el desarrollo de sus actividades, las personas no tenían por qué pensar, simplemente hacer lo que se les ordenaba. En la cima de la escala jerárquica de la organización habría otras que ya lo habían pensado todo. Max Weber por ejemplo decía que lo importante era el cargo y no la persona, iniciando así las

evaluaciones de oficio y sus productos: manual de funciones, procedimientos, escala salarial. Fayol advertía a su vez sobre la necesidad de dividir de la manera más precisa las funciones o áreas de la empresa (divisiones, departamentos, secciones). Taylor hablaba sobre la retribución salarial del trabajador con apoyo en su rendimiento.

Estos tres autores constituían la base del pensamiento empresarial hasta antes de McGregor. Era el denominado paradigma clásico. Y a pesar de los trabajos de Mayo y los demás aportes de la ciencia del comportamiento, no fue sino hasta los sesenta cuando en verdad se valoraron los aportes que pretendían darle mayor importancia a la parte humana de las organizaciones.

De hecho un paradigma no se rompe tan fácilmente. No sólo son teorías puestas en práctica con singular éxito (el período que va desde finales del siglo anterior y la década de los treinta, constituye el avance más significativo para Norteamérica). Era toda una cosmovisión que trascendía las fronteras gerenciales. La sociedad norteamericana en general confiaba en la idea de mantener escalas jerárquicas en donde fuera: escuela, iglesia, familia, gobierno. Además, trabajaron con una doctrina económico-política cuyo centro neurálgico era: "América para los americanos" (Doctrina Monroe), es decir una idea elitista que excluía los conceptos democráticos y la comprensión de la diversidad cultural.

De tal suerte los avances de las ciencias de la conducta no tendrían pleno impacto sino hasta los sesenta, cuando la misma sociedad comenzó a evolucionar. Todos sabemos lo que significó esta década: conflictos generalizados por la lucha en pro de los derechos civiles; surgimiento y consolidación del hippiesmo como una fuerza absolutamente contraria a los intereses expansionistas y bélicos de los norteamericanos; álgido cuestionamiento de la idea de la sociedad basada exclusivamente en los designios de la ciencia objetiva, sistemática, racional. En fin, un cambio radical

en todos los frentes que permitió revisar muchas teorías que fueron desarrolladas a pesar de las restricciones y los fuertes contradictores de aquél período y cuya importancia debió ser aplazada. Entre éstas, la propuesta de McGregor, que correspondía a una visión humanista de las organizaciones. Las visiones anteriores eran puramente científicas e inclusive los aportes iniciales de los científicos de la conducta también lo eran: búsqueda de técnicas de control y predicción de conducta con fines de manipulación.

La visión humanista no necesariamente se refiere a hacer énfasis en el hombre. Alude a entenderlo como tal, como persona y no como recurso. Inclusive más allá de la ciencia. El ser humano no es sujeto de controles, mediciones, manipulaciones. Hay muchas otras cosas que entran en juego y que no alcanzan a ser identificadas por la ciencia y mucho menos por los gerentes.

McGregor recogió todo ese acervo de características humanas existentes pero no consideradas, aunque sin olvidarse por completo de la ciencia. Señaló a la teoría gerencial convencional como Teoría X y a su propuesta como Teoría Y. Antes nadie se había atrevido a establecer tales rótulos, ofensivos en sí mismos, pero valiosos para quienes a partir de allí comenzaron a apoyarse en su criterio. Todos aquellos que hoy hablen sobre la importancia de valorar a los trabajadores como personas, desarrollarles su potencial, favorecer su acceso a la toma de decisiones, desconocer los estilos de dirección basados en liderazgos individuales, tienen su apoyo en McGregor. De él emanan tendencias muy específicas en áreas de las empresas, como: conducta organizacional, desarrollo organizacional. Las denominadas dinámicas de grupos en las empresas (grupos de entrenamiento, grupos T, de sensibilidad), tienen su inicio en McGregor. Y es tanta su incidencia, que inclusive se le reconoce como el Keynes de la administración de empresas.

Como ya se dijo, buena parte de estas ideas no fueron aceptadas en principio por los norteamericanos. Principalmente emigraron hacia Japón. En este país no

se debatió tanto la idea de la "igualación del poder en las organizaciones", simplemente se entró a un proceso de aplicación inmediata gracias al estado recesivo de su economía, que no admitía discusiones trascendentales. El primer resultado de la aplicación fueron los círculos de calidad, un proceso muy simple que consistía en reunir grupos de trabajadores -máximo ocho- para que éstos, fuera de su horario laboral pero remunerándoles el tiempo, identificaran hasta los problemas más insignificantes de sus áreas y buscaran soluciones. Sin una autoridad definida, simplemente con la libertad de escoger los temas y tratarlos. De allí salió nada menos que la filosofía de la Calidad Total y el milagro japonés. En un lapso de 15 años se recuperaron de una situación absolutamente desastrosa (una nación en ruinas por las consecuencias de la guerra) y emergieron a la faz mundial como la potencia económica que todavía es hoy.

Actualmente los norteamericanos tratan de rediseñar sus estrategias empresariales porque la competencia japonesa ha sido letal y perdura. Ramas industriales que antes dominaran a placer (automóviles, electrodomésticos, computadoras), siguen en manos orientales, si bien no se desconocen interesantes reacciones. Algunas de sus empresas creyeron sin embargo que imitando a los japoneses sería suficiente y por supuesto fracasaron.

3.4 Teoría Z

La teoría Z sugiere que los individuos no desligan su condición de seres humanos a la de empleados y que la humanización de las condiciones de trabajo aumenta la productividad de la empresa y la motivación del personal.

La "teoría Z" también llamada "método japonés", es una teoría administrativa desarrollada por William Ouchi y Richard Pascale (colaborador), quienes, al igual que McGregor al contrastar su teoría Y a una teoría X, la contrastaron con una "teoría A".

Básicamente Ouchi considera que hay tres tipos de empresa, la del tipo A que asimiló a las empresas americanas, las del tipo J que asimiló a las firmas japonesas y las de tipo Z que tienen una nueva cultura, la cultura Z. Esta nueva cultura Z está llena de características poco aplicadas en las empresas de occidente de la época y más bien recoge ciertas características comunes a las de las compañías japonesas.

La teoría Z es participativa y se basa en las relaciones humanas, pretende entender al trabajador con un ser integral que no puede separar su vida laboral de su vida personal por ello invoca ciertas condiciones especiales como la confianza, el trabajo en equipo, las relaciones personales estrechas, el empleo de por vida y la toma colectiva de decisiones, todas ellas implican un mayor conocimiento de las relaciones para obtener un mayor rendimiento del recurso humano y así tener una mayor productividad empresarial.

Principios fundamentales de la teoría Z:

- Confianza
- Atención a las relaciones humanas
- Relaciones sociales estrechas

La confianza es la piedra angular de la teoría.

Cómo desarrollar la cultura de la empresa Z

1. Comprender la teoría Z y el papel de cada participante en la empresa.
2. Reevaluar la filosofía previa de la empresa.
3. Definir nueva filosofía a implementar.
4. Comenzar la implementación creando las estructuras y los incentivos.
5. Desarrollar los lazos personales entre los participantes.
6. Reevaluar el proceso en este punto.

7. Participación del sindicato.
8. Estabilizar el número y categoría de empleados.
9. Establecer un sistema de evaluación y promoción de los trabajadores.
10. Ampliar y generalizar las carreras de los trabajadores.
11. Implementación final hasta este punto.
12. Promover la participación y dedicación de los trabajadores a la organización.
13. Promover la dedicación totalmente envolvente entre los empleados. Esto incluye todos los aspectos de la vida social.

4. Principales estrategias utilizadas por las empresas para motivar a sus miembros.

Las empresas utilizan un gran número de estrategias para motivar a las personas que trabajan en ellas. En esta parte del trabajo se mostrarán cinco áreas temáticas como una muestra representativa, sobre los intentos motivadores que puede diseñar una organización con respecto a sus miembros. En primer lugar, se tratará de los sistemas de paga e incentivos, como los principales métodos de recompensa. En segundo lugar, se considerará las normas, la autoridad y la disciplina, tema muchas veces evitado, debido a su carácter aversivo. En tercer lugar a los aspectos intrínsecos del trabajo a cómo las organizaciones han utilizado las técnicas de diseño de puestos para fomentarlos. En cuarto lugar, estarán las estrategias de participación. Y por último, se analizará el papel del líder como motivador, haciendo hincapié en el uso de la cultura y el lenguaje.

Naturalmente, existen muchas más estrategias, sin embargo la extensión sería muy grande y no es el objetivo de este trabajo, ya que cada una alcanzaría para una tesis.

4.1 Los sistemas de compensación: pagas e incentivos

La compensación: su base motivacional

Los sistemas de compensación o sistemas de pagas e incentivos son uno de los mecanismos más utilizados por las organizaciones para remunerar las contribuciones de sus miembros. La compensación tiene un carácter económico, y puede ser de dos tipos en metálico (dinero) y prestaciones, y servicios (seguros de vida, planes de pensión, ayudas al estudio, etc.). Este tipo de recompensas es utilizado, como estrategia motivacional básica en todo tipo de empresas³⁸. Es un elemento esencial del intercambio de prestaciones entre el individuo y la empresa. Para la organización es uno de sus principales gastos y afecta a múltiples aspectos de su estructura y funcionamiento, condiciona su capacidad para atraer y conservar a las personas en ella, así como el nivel de desempeño, la productividad y la calidad de la vida laboral. En el trabajador, incide en el estilo de vida, las actividades que puede realizar fuera del trabajo, el estatus y respetabilidad social, el poder e influencia social, la satisfacción con el puesto y la continuación en él a pesar de sus condiciones onerosas.

La importancia de la compensación como estrategia para motivar la conducta ha variado a lo largo de la historia. El taylorismo (sic), a principios de siglo, utilizó el dinero como único incentivo para incrementar la producción, al considerar que el hombre sólo trabaja por dinero. El movimiento de las relaciones humanas, durante 1934 y 1940, situó en primer plano las necesidades sociales, quedando la paga en un lugar menos importante. A partir de 1960 y hasta la actualidad, la motivación económica recobre importancia, pero sólo como uno de los diferentes motivos que influyen en el comportamiento. Por otra parte, el ¿por qué la remuneración motiva? Ha recibido varias interpretaciones: como refuerzo condicionado general, como incentivo condicionado, como reductor de la

³⁸ Etzioni, A. "A comparative análisis of complex organizations". 2° ed. Free Prees. New York. 1961.

ansiedad, como factor de higiene y como instrumento para obtener las metas deseadas³⁹.

Efectos sobre la conducta y las actitudes

La remuneración influye en la decisión de los individuos de incorporarse a la organización y de permanecer en ella, así como en las tasas de rotación en el ausentismo. Las personas se suelen sentir atraídos por las organizaciones que ofrecen mejores recompensas.

Un plan de pagas e incentivos es un poderoso elemento motivacional en manos de la organización para conseguir mejoras en el rendimiento, aunque se deben satisfacer varias condiciones:

1. La cantidad a percibir ha de ser lo bastante atractiva e importante para justificar el esfuerzo adicional requerido para obtenerlo.
2. Ha de estar directamente relacionada con la ejecución y darse inmediatamente después de lograda ésta.
3. La mayoría del personal ha de considerar que los incentivos son justos, aunque no los perciban.
4. Utilizar medidas de ejecución válidas y completas.
5. Ofrecer información clara sobre cómo las recompensas pueden ser obtenidas.
6. Despertar la confianza y aceptación en los empleados.

4.2 El sistema normativo y disciplinario

Normas, autoridad y disciplina: su base motivacional

³⁹ Dunnette, M. "Personnel selection and placement". Wadsworth Pub. Co. 1966.

Otra estrategia que las organizaciones utilizan para motivar la conducta de sus miembros son las normas, la autoridad y la disciplina. Son mecanismos de dirección, organización, coordinación y vigilancia de las actividades y funciones de la organización.

Se ha de señalar que, aunque todas las organizaciones utilizan las normas y la disciplina, como factor motivacional, aún no ha recibido mucha atención por parte de los estudiosos de la administración. Éstos se han ocupado preferentemente de los sistemas de compensación. Se han propuesto varias razones para explicar esta situación: a) la consideración de la disciplina y el castigo como prácticas indeseables a las que sólo se ha de recurrir en última instancia, 2) los efectos colaterales no deseados que produce, como pasividad, agresividad o sentimientos negativos hacia el agente disciplinario, 3) la ineficacia para eliminar algunas conductas indeseables y 4) su connotación inmoral⁴⁰.

Desde el punto de vista emocional, las normas son directrices que activan y orientan la conducta de los individuos al realizar sus tareas hacia la consecución de los objetivos de la organización. Por lo tanto, tienen una función directiva de comportamiento proporcionando información sobre las conductas esperadas y estableciendo los estándares aceptables en cantidad y calidad; y una función compulsiva, que incita al cumplimiento de lo establecido, deriva del compromiso adquirido al unirse a la organización y de las consecuencias adversas que pueden provenir de su incumplimiento.

La autoridad legal va unida a ciertas posiciones formales de la jerarquía en la organización. Se encuentra facultada para ejercer poder legítimo, derivado de las normas y valores internos y externos de la organización. A su vez, puede elaborar nuevas normas, dictar órdenes para garantizar el cumplimiento de las normas existentes, proporcionar información sobre su contenido y aplicar la

⁴⁰ Arvey, R y Jones, A. "The use of discipline in organization setting a framework for future research". Research in organization behavior. Jai Press, Inc. Londres. 1985.

disciplina. En consecuencia, tiene el poder motivador para influir en el comportamiento de los miembros y para exigir obediencia. La disciplina consiste en la vigilancia de la adecuación entre el comportamiento y normas y la imposición de sanciones. Ha sido considerado como un castigo; sin embargo, se diferencia en el carácter retributivo e informal del castigo y el carácter directivo u orientativo y más formal de la disciplina. Como factor motivacional, la disciplina actúa como señal de la conducta deseable y como mecanismo de control directo de la conducta⁴¹.

Esta estrategia motivacional es utilizada en diferentes grados por distintas organizaciones. Para dar un ejemplo donde se utilice esta estrategia como única se propone una prisión, se puede tratar como una organización coercitiva, donde no se ingresa voluntariamente y la aceptación de las normas es muy baja, y se ha de recurrir a detalladas reglamentaciones, a la coerción y a la fuerza. No obstante, todas las organizaciones laborales, incluso aquellas de carácter voluntario, tienen normas para regular su funcionamiento y prevén sanciones para las conductas indeseables; por ejemplo suspensión del empleo y sueldo por faltas no justificadas.

Efectos de la disciplina sobre la conducta y las actitudes

Las normas y la obediencia legal no tienen poder motivador para atraer a las personas a la organización y para hacerlas permanecer en ella. No obstante, reduce el absentismo.

La disciplina ayuda a eliminar las conductas indeseables, siendo más eficaz cuando se emplea junto con recompensas de las conductas alternativas. Es importante mantener una correcta visibilidad entre las sanciones y el comportamiento que las provocan, ya que, si son arbitrarias o contingentes,

⁴¹ Arvey, R., Davis, G y Nelson, S. "The use discipline in an organization a field study". Journal of Applied Psychology. 1984.

pueden provocar malestar, sabotaje, frustración o apatía. Por otro lado, esta estrategia es ineficaz para motivar conductas innovadoras y espontáneas.

4.3 El diseño de puestos tareas y roles

El contenido del trabajo: su base motivacional

En la actualidad, uno de los modelos dominantes en la investigación para incrementar la motivación es el diseño de puestos⁴². Esta técnica es una poderosa estrategia en manos de la empresa para motivar a sus miembros y mejorar su funcionamiento. Permite a la organización lograr un mayor ajuste entre las características de la persona y el puesto, así como para favorecer el desarrollo personal de sus miembros e incrementar su satisfacción. Y puede redundar en beneficios para la organización al incrementar la productividad de la misma.

La motivación puede ser debida a factores externos o internos al individuo. El contenido del puesto puede resultar motivador para el individuo por la propia actividad del sujeto. Es un motivador intrínseco, esto es, la motivación proviene de la persona. Puede darse también la motivación extrínseca, derivada de las recompensas e incentivos que son independientes de la actividad de la persona en el cual los resultados obtenidos están mediados por agentes externos, que serán, además, lo que originen la conducta de la persona⁴³.

Ahora bien, no todas las personas tienen las mismas aspiraciones y necesidades. En consecuencia, la organización puede manipular en contenido de los puestos dotándolos de aquellas características que tengan en cuenta estas diferencias individuales.

⁴² Furukawa, H. "Motivation to Work". Advances in organizational psychology. An international review. London. 1987.

⁴³ Cooper, R. "Job Motivation and Job Design". Londsdale Universal Printing Ltd. London. 1974.

Efectos del diseño sobre las conductas y actitudes

En términos generales, las características del trabajo reducen la rotación y el absentismo, contribuyen a mejorar la calidad del producto y la productividad, aunque no siempre, y la satisfacción del empleado con el puesto. Las mejoras en el desempeño se relacionan más con la calidad que con la cantidad de la producción. Así mismo, influyen en mayor medida sobre la satisfacción que sobre el rendimiento. Una buena ejecución y una elevada satisfacción pueden hacer que los individuos perciban sus puestos con mayor contenido y de manera más positiva.

4.4 La participación de los miembros de la organización

La participación: su base motivacional

La participación es un medio importante para conseguir el desarrollo personal y las empresas pueden utilizarlo para motivar a sus miembros y lograr un funcionamiento más efectivo. La participación, desde el punto de vista de la empresa, es un principio organizativo, universal y fundamental, ya que ninguna organización puede ser concebida sin participación alguna; y también un instrumento de tecnología social para lograr metas y objetivos.

El significado motivacional para la persona se puede apoyar en las diferentes teorías de la motivación (Maslow, Alderfer, Herzberg) como el logro de sus metas y objetivos personales. Así, la participación puede convertirse en un instrumento que permite satisfacer la necesidad de autorrealización. Puede servir de cauce al impulso para influir y controlar la propia vida y el entorno que la rodea, incrementando el sentimiento de competencia y control personal. Puede aumentar las posibilidades de conseguir los objetivos personales, facilita la identificación con los objetivos de la organización y una mayor implicación con su logro.

Consecuencias de la participación

Los diferentes modelos teóricos remarcan distintas consecuencias como resultados principales de la participación. El modelo de las relaciones humanas (satisfacción>productividad) indica que la mayor satisfacción e implicación de los empleados, conducirá a una menor resistencia a la autoridad y una mayor productividad. Para el modelo de los recursos humanos (buenas decisiones>desempeño) la participación lleva a un mejor uso de los conocimientos y habilidades, a la toma de buenas decisiones y un buen desempeño.

4.5 Liderazgo, el líder formal como agente motivador

El liderazgo como elemento motivador

Una de las funciones de los líderes de la empresa es motivar a sus miembros. Esta función pueden llevarla a cabo porque gestionan las estrategias que la organización dispone para motivar con base a sus capacidades e iniciativas motivadoras propias. El liderazgo como elemento motivador es la habilidad del individuo para estimular y dirigir a los subordinados a ejecutar tareas específicas consideradas importantes por el líder. Desde este punto de vista, la motivación es un aspecto esencial del liderazgo. Ahora bien, junto con la función motivadora, los líderes se encargan de gestionar y dirigir el funcionamiento general de la organización. De este modo cumplen múltiples funciones (planificación, coordinación, gestión, control), algunas de las cuales tienen también connotaciones motivadoras: coordinar actividades de grupo, administrar los sistemas de pagos, aplicar la disciplina, controlar las relaciones, actuar de árbitro, servir de ejemplo o de símbolo, etc.

En la organización predomina el liderazgo formal, aunque también puede darse el informal. Los líderes formales, supervisores y directivos, tienen influencia sobre los subordinados por la autoridad legal que ostentan con base a su posición jerárquica, aunque pueden tener influencia por otros medios. Hay que prestar atención también, a los líderes surgidos de manera espontánea, por sus características personales, ya que tienen mucha influencia sobre los miembros de su grupo. A veces motivar al líder informal puede ser un método eficaz para conseguir la motivación del grupo

5. La PNL (Programación Neulingüística) y sus aplicaciones para la motivación laboral

5.1 Definición

La Programación Neurolingüística surge gracias a las investigaciones de dos jóvenes estadounidenses: Richard Bandler (informático) y John Grinder (psicólogo y lingüista), quienes querían indagar por qué los tratamientos de los tres terapeutas de gran éxito en Estados Unidos (Virginia Satir, Eric Erickson y Fritz Perls) alcanzaban mayor eficacia que el de sus colegas.

Después de sus largas investigaciones, apoyándose en la observación sistemática, llegaron a la conclusión de que el procedimiento que empleaban con excelente resultado era la utilización de un patrón de comunicación muy particular.

Basándose en los datos obtenidos a través de todas sus investigaciones, Bandler y Grinder elaboraron el sistema que hoy día es utilizado como sistema genérico de aprendizaje o como terapia: PNL.

A través de este sistema, se logra resultados eficaces, tales como: automotivarse y motivar, perder los miedos, generar confianza en uno mismo, relaciones interpersonales armónicas, relaciones sexuales placenteras, dejar

malos hábitos o vicios, y hasta curar algunas enfermedades. Bandler y Grinder afirman que un terapeuta bien formado, puede lograr resultados eficaces en sus pacientes con sólo uno o dos ejercicios. Esta ha sido una de las características que evidencia la PNL, lograr resultados exitosos en poco tiempo, al contrario que otros sistemas psicoterapéuticos, en los cuales se obtiene resultado después de varios años de tratamiento (psicoanálisis).

Hasta los actuales momentos, no existe una teoría que respalde por lo que existe un escepticismo en el sector académico; sin embargo, los cursos de PNL se implementaron para formar educadores y psicólogos en el proceso de orientación humana, siendo tan eficaces los resultados que al ser conocidos por empresarios competitivos del mundo económico, la PNL se ha difundido por el mundo entero para la preparación de gerentes y recursos humanos para lograr adaptarse al contexto social cambiante, dirigir grupos de personas, creando situaciones propicias para que sus empleados puedan desarrollar todo su potencial.

La PNL, es considerada una herramienta idónea para vivir en libertad, objetivo que quiere lograr la humanidad desde sus inicios. Es un instrumento adecuado para transformar las situaciones vitales que marcaron nuestra identidad durante la infancia o la adolescencia, para rescribir la historia de nuestra vida, revivir de manera consciente los episodios de nuestra existencia. Revivir una situación traumática, nos permite obtener conclusiones diversas para ser trabajadas a través de la herramienta PNL y de esta manera cambiar nuestra vida futura.

Pensamiento, lenguaje y conducta

La PNL aborda las experiencias propias de los sujetos: como se piensa en los valores y creencias, y cómo creamos nuestros estados emocionales. En este sentido, la PNL es la clave para la formación por medio de la experiencia; con ella podemos crear experiencias que se vinculan con creencias y dan lugar a

estados emocionales. Nuestras creencias y nuestros estados emocionales generan nuestra conducta. Con la PNL, podemos descubrir de qué manera creamos nuestro mundo subjetivo.

La PNL engloba tres áreas que se han reunido para este objetivo:

- “Programación”. Alude a nuestras pautas de conducta y los objetivos que nos fijamos.
- “Neuro”. Se refiere a nuestra neurología, nuestros procesos mentales.
- “Lingüística”. Alude al lenguaje, a cómo lo utilizamos y cómo influye en nosotros.

Por lo que, la PNL relaciona nuestros pensamientos, palabras y conducta con nuestros objetivos. El término Programación es una metáfora informática, pero no se refiere a la inteligencia artificial, sino al modelo informático de las redes neuronales. La PNL puede considerarse como una psicología generativa, sistemática y ecléctica que contempla las relaciones e influencias de las distintas partes de nuestra personalidad. El conductismo es la psicología de la inteligencia artificial, donde un estímulo conduce directamente a una respuesta.

El Mapa No Es El Territorio

No actuamos directamente sobre lo que acostumbramos a denominar la realidad, sino sobre una representación de ella, que es nuestro mapa personal. Cada persona es diferente por lo tanto cada mapa de la realidad difiere del mapa del otro.

Muchos conflictos surgen porque partimos del principio de que el otro posee las mismas referencias que nosotros, usa los mismos itinerarios de pensamiento y debe saber lo queremos decir.

La construcción del recuerdo, la estructura de la experiencia se basan en la elección de las informaciones que se consideran útiles o pertinentes en función del objetivo o acción en curso.

Cuando nos comunicamos con los demás, por lo general no tenemos en cuenta esta selección de información, tan aferrados como estamos a la creencia de actuar sobre la misma realidad que el otro, esto es fuente de incomprensión y malentendidos.

5.2 Sistemas de representación sensorial

De acuerdo con el principio de la PNL, *el mapa no es el territorio*, se han definido sistemas de representación sensorial que indican la forma predominante en que las diferentes personas perciben su mundo. Éstas están clasificadas en visual, auditivo y kinestésico. Dependiendo si el sistema está basado en el sentido de la vista, oído u los otros en su conjunto (tacto, gusto, olfato), las personas con alguno es estos sistemas presentan las siguientes características.

1. Visual

Postura algo rígida

Movimientos hacia arriba

Respiración superficial y rápida

Voz aguda, ritmo rápido, entrecortado

Palabras visuales (ve, mira, observa)

2. Auditivo

Postura distendida

Posición de escucha telefónica

Respiración bastante amplia

Voz bien timbrada, ritmo mediano

Palabras auditivas (oye, escucha)

3. Kinestésico

Postura muy distendida

Movimientos que miman las palabras

Respiración profunda y amplia

Voz grave, ritmo lento con muchas pausas

Referencia a las sensaciones en la elección de palabras (siente, atiende, huele, saborea)

5.3 Niveles neurológicos

El aprendizaje puede producirse en diversos niveles. Se propone el siguiente modelo⁴⁴:

- El primer nivel corresponde al *entorno*, el contexto, nuestro medio ambiente y las demás personas que nos rodean.
- El segundo nivel es el *comportamiento*, las acciones concretas que llevamos a cabo.
- El tercer nivel es el de las *habilidades y capacidades*, lo que podemos hacer.
- El cuarto nivel es el de las *creencias y los valores*, lo que creemos y lo que es importante para nosotros.
- El quinto nivel es el de la *identidad personal*, el sentido básico de uno mismo, los valores principales y mi misión en la vida.
- Además de los descritos, la mayoría de las personas tienen una relación con algo más allá de ellas mismas, lo *espiritual*.

⁴⁴ Dilts, R. "The Spelling Strategy". Dynamic Learning Publications, 1989.

Desde el punto de vista empresarial, es posible aplicar los niveles neurológicos, pueden ser usados para describir las conductas de las personas e influir en ellas, por medio de la motivación.

En muchos casos los gerentes solamente se centran en el comportamiento de los trabajadores, es decir, en el producto entregado; dejando de lado los niveles superiores: cómo es que funcionan los comportamientos y habilidades, que creencias y valores les dan poder (o cuales se los quitan); las habilidades pueden atascarse y, sin un conocimiento pleno de los niveles neurológicos de los trabajadores, es posible la desmotivación del personal.

5.4 El significado de los movimientos de los ojos. Claves de acceso ocular

Una de las técnicas más utilizadas por la PNL para la detección del sistema de representación sensorial es el análisis de movimiento ocular. Si se le pregunta a alguien qué sensación le produce el roce del terciopelo contra su piel, normalmente la persona mirará hacia abajo y a su derecha, lo que corresponde a la pauta ocular para acceder a las experiencias kinestésicas. Si se da el caso de que la persona tiene un sistema guía visual, probablemente levantará momentáneamente la vista a la izquierda en primer lugar, el modo en que solemos acceder a los recuerdos visuales. Estas claves constituyen una pauta de las representaciones visuales (hacia arriba) y auditivas (hacia los lados). Esto varía a su vez en función de si la persona recuerda la imagen visual (a la izquierda de la persona) o la construye (a la derecha). Una representación construida sintetiza (o recrea) las imágenes o los sonidos, en vez de recuperar un recuerdo real; eso sucedería, por ejemplo, si alguien se imaginase su habitación con decoración y con muebles diferentes.

Los K y los Ad se desvían ligeramente de esta pauta. El acceso ocular kinestésico, tal como vimos en el ejemplo, mira hacia abajo y a la derecha del sujeto. El auditivo digital mira hacia abajo y a la izquierda de la persona. Al mirar

a la persona, usted deberá invertir estas orientaciones, por supuesto (ver figura 2). En la práctica, los movimientos de los ojos, invisibles e inconscientes en gran medida para el sujeto, solo tienen relevancia al aplicarlos con otra persona.

Estas «claves del acceso ocular» resultan válidas para la gran mayoría de las personas diestras. En el resto de los casos, que constituyen una pequeña minoría, (la mayoría de las zurdas) se aplican los sentidos inversos: izquierda para la construcción V y A, y derecha para los recuerdos V y A.

Normalmente, las palabras que utiliza la persona (los predicados) aportarán esa misma información, como también la aportarán las características fisiológicas y de voz que describimos anteriormente al hablar de los estereotipos. Pero los movimientos de los ojos, en conjunción con otros indicadores, aportan una prueba fiable, coherente, casi imposible de “fingir”. No se puede ser consciente de la dirección de nuestros ojos durante más de un breve rato. Se produce involuntariamente: de aquí la fiabilidad especial de los movimientos de los ojos para determinar los sistemas de representación favoritos de cada persona.

Los movimientos de los ojos pueden decir muchas cosas acerca de cómo piensa una persona, y por ello permite relacionar mejor lo que dice con lo hace dicha persona. Pueden revelar abiertamente cómo se procesan los pensamientos en términos de los sistemas representativos principales. Por este motivo, en cuanto se haya establecido la pauta de una persona (“normal”, según la figura 2, o no normal), los movimientos de los ojos de esta persona ayudarán a identificar la falsedad o la información “construida”.

Claves del acceso ocular

La figura 2 ilustra estas “claves del acceso ocular”. Las direcciones de los ojos se presentan tal como aparecen cuando la persona mira a otra: la derecha de la persona corresponde a la izquierda del espectador, y viceversa. Presentamos a continuación descripciones más detalladas del acceso ocular, con ejemplos de preguntas que contribuirán a evidenciarlas.

Construcción visual (visual construido)

La persona construye una imagen interna de algo que no ha visto antes, o sintetiza de una manera nueva imágenes “almacenadas” que ha visto antes. Literalmente, “se lo monta en la cabeza”. Para observar esta clave, se podría preguntar: “¿Qué aspecto tendría su habitación si tuviera las paredes pintadas de color azul vivo con franjas amarillas?”.

Recuerdo visual (visual recordado)

La persona utiliza una imagen mental para recuperar un recuerdo visual real. Observe que algunas personas acceden a los recuerdos visuales desenfocando la vista mientras miran directamente al frente en vez de hacia arriba, dando la impresión de que están mirando más allá de la otra persona o a través de ella. Al parecer, esto está relacionado con los recuerdos de fácil acceso, que están “a mano”, más que con los recuerdos menos accesibles. Para elucidar un movimiento de los ojos de recuerdo visual, podría preguntarse a la persona: “¿Recuerda qué aspecto tenía su mejor amigo del colegio?”.

Construcción auditiva (auditivo construido)

En este caso, la persona construye un sonido que no había oído nunca, o sintetiza sonidos “conocidos” para crear un sonido novedoso y no familiar. Tienen que construirse una representación, en vez de limitarse a recuperarla de la memoria. Se podría preguntar: “¿Cómo sonaría la voz de su jefe si hablase como el pato Donald?”.

Recuerdo auditivo (auditivo recordado)

En este caso, la persona recuerda un sonido del pasado, que puede tratarse de una voz. Para obtener esta clave, pregunte algo así como: “¿Qué acabo de decir?”, o bien: “¿Recuerda la voz de su madre?”. O pedir simplemente a la persona que piense en una melodía favorita.

Kinestésico

Tal como se ha visto, las personas suelen utilizar esta pauta ocular al acceder a sus sensaciones. Preguntas como, por ejemplo: “¿Qué sensación le produciría tocar un trozo de franela mojada?”, o “Imagínese que se desliza por una resbaladilla pulida”. En estos últimos casos, en la representación intervienen movimientos corporales, además de sensaciones táctiles, lo que constituye otra característica de la modalidad K. También incluye sensaciones en el sentido de emociones, como, por ejemplo, “una sensación de hormigueo” o “una sensación visceral”.

Auditivo digital (diálogo interno)

Este acceso ocular se produce cuando las personas hablan consigo mismas manteniendo un diálogo interior o “hablando solas”. Para obtener esta clave, se pide a la persona, por ejemplo, que “se recite a sí misma una poesía conocida”.

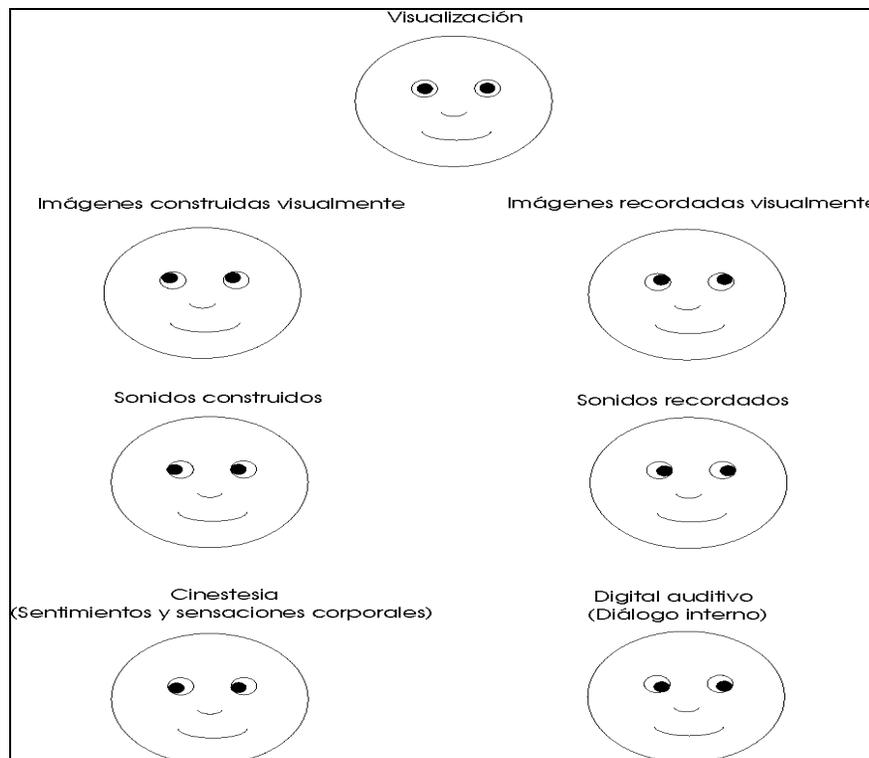


Figura 2. Pautas del acceso ocular.

5.5 Las estrategias de PNL

La observación de las secuencias de las claves de acceso nos permite el conocimiento de las estrategias. El hecho más notable es que por lo general poseemos sólo una estrategia de actividad.

En una estrategia se distinguen tres etapas: la entrada, las operaciones y la salida. Esta observación permite saber cómo y con cuál sistema de representación sensorial se va a presentar la información, y con cuál será representada esta información por otra persona, ya que si se respeta la secuencia de las estrategias propias y ajenas, se comprenderá más fácilmente lo que se tiene que decirle al otro.

La percepción sensorial se convierte pues, en el punto de partida de esta herramienta de trabajo, percibir correctamente los procesos interiores es sumamente importante cuando se debe tratar con otras personas. El vendedor que insiste una y otra vez ante un comprador de actitud vacilante, quizás consiga que adquiera el producto, pero habrá perdido un cliente. El jefe que no es capaz de reconocer los síntomas de futuros problemas entre sus colaboradores, no podrá evitar que estos crezcan y se agraven. Un profesor que no conozca el modo en que sus alumnos asimilan sus exposiciones, no podrá dirigir adecuadamente sus procesos de aprendizaje. El amante que no se dé cuenta que su amada necesita ciertas señales para sentirse querida, correrá el riesgo de perderla y verse sustituido por alguien más atento. Un consejero psicológico que no acierte a identificar los estados problemáticos y las resistencias internas de sus clientes, no tendrá éxito en sus terapias. El primer paso en la PNL consiste, pues, en agudizar la percepción para evitar las interpretaciones erróneas.⁴⁵

⁴⁵ Mohl, A. "El Aprendiz de Brujo. Manual de Ejercicios Prácticos de Programación Neurolingüística. Barcelona – España: Ediciones SIRIO. 1992.

La Calibración

La observación de una serie de modificaciones en una persona que evoca una situación agradable, nos permite obtener una fotografía que permite reconocer cuando está en un estado positivo.

Los signos a nivel visual son: la expresión del rostro (tono de los músculos cutáneos), el color de la piel, las claves de acceso visual, los movimientos, la postura.

Los signos a nivel auditivo son: la calidad de la voz (tono, ritmo, volumen), la elección de las palabras y el contenido del discurso.

A nivel kinestésico: toques, apretón de manos.

Ejercicios

1. CALIBRACION: A) Se pide al interlocutor que piense en algo que forme parte importante de su experiencia personal agradable. B) Haga una pausa. C) Pídale que piense en algo intrascendente. D) haga su calibración. E) Formule preguntas y trate de saber si dice la verdad o no. F) Después de diez preguntas cambie de rol.

2. SELECCION DE INFORMACION: A) Se pide al grupo que mire alrededor distinguiendo el número y secuencia de los colores que pueden ver. B) Pídales que distingan en secuencia los ruidos que pueden escuchar. C) Pídales que sientan las sensaciones de su cuerpo y las anoten en secuencia. D) Comparación de las experiencias de dos a dos y en el grupo.

3. RECUERDOS DE EXPERIENCIAS: A) Un participante (1) le pide a otro (2) que recuerde un acontecimiento banal y frecuente, describiendo lo que vio;

por ejemplo tomar un autobús, entrar a una cafetería, etc. Un tercer participante (3) lo describe aparte. B) Participante 1 le pide a participante 3, que describa lo que escuchó, durante la actividad semejante; mientras participante 2 lo hace aparte, C) Se comparan las respuestas de 2 y 3. D) Se pide a 2 y 3, que describan lo que sintieron durante la experiencia común. E) Se destacan las semejanzas y diferencias.

4. SELECCION DE INFORMACIONES: A) Se plantea una situación en la cual una persona cita a otra en una plaza, cuando ésta llega le dice que Llegó con retraso. B) Se piden referencias para tal afirmación. C) Se contrastan las diferentes opciones.

Otra alternativa es plantear la situación de sentirse extraviado en un lugar que no conoce y entonces preguntar: ¿Cómo sabe que está perdido?, ¿Cómo intenta volver a encontrar el camino correcto?, ¿Cómo sabe que lo ha encontrado?

5. COMPARACIÓN DE INFORMACIONES I: A) Se interroga al grupo sobre quienes han visitado un lugar determinado, hasta encontrar por lo menos dos que lo hayan hecho. B) Cómo hace para verificar que la persona realmente ha estado en ese lugar? ¿Cuáles elementos referenciales diferentes utiliza cada uno?, C) Se comparan similitudes y diferencias en el recuerdo.

6. COMPARACIÓN DE INFORMACIONES II: A) El participante 1 le explica al participante 2, los detalles de un problema y su solución, mientras el participante 3 está excluido. B) El participante 2 le explica al participante 3 lo mismo, el participante 1 está excluido. C) El participante 3 le explica el procedimiento a los participantes 1 y 2. D) Se destacan las diferencias y similitudes entre las versiones, estudiando las semejanzas en relación con las referencias a los sistemas de representación, a un sistema de valores o a creencias y suposiciones.

7. COMPARACIÓN DE INFORMACIONES III: A) Se le pide al participante 1 información sobre un suceso ocurrido hace tiempo y muy probablemente conocido por todo el mundo, se le solicita que de abundantes detalles. B) El participante 2, formula preguntas acerca del suceso. C) El participante 3, formula preguntas que ha olvidado hacer el 2 y completa las respuestas y aporta detalles de las hechas por el 1. D) Entre todas las informaciones eligen las que consideran más útiles y las clasifican por orden de importancia. E) Se somete al grupo para completarlas y se clasifican con relación a: valores, creencias, suposiciones, emociones.

Meta: Saber Expresar Lo Que Se Quiere

Se debe definir, primeramente el objetivo. Conocer el cómo más que el por qué, es decir, el objetivo definido en forma de proceso y no de racionalización o justificación.

Preguntar:

- ¿Qué quiere?
- ¿Cómo sabrá lo que ha logrado?
- ¿Cómo lo sabrá la otra persona?
- ¿Qué pasará cuando lo haya conseguido?
- ¿Qué es lo que le impide conseguirlo?
- ¿Cuándo lo quiere?
- ¿Qué podría perder obteniéndolo?

Se sugiere tomar en consideración lo siguiente:

Aceptar sólo las respuestas formuladas positivamente (quiero estar delgada, en

lugar de no quiero estar gorda; bésame, en lugar de tú nunca me besas; quieres salir, en lugar de por qué no salimos y otras).

Preferir las respuestas expresadas en términos concretos (este vestido me hace ver más delgada, en lugar de la ropa que uso me hace ver gorda; me gusta escuchar que me quieres, en lugar de tú nunca me has querido; podemos ir al cine, en lugar de nunca me llevas a ninguna parte y otros).

Para lograr resultados eficaces, se debe:

Definir objetivos a corto, mediano y largo plazo.

Coordinar los objetivos en el tiempo.

Definir los objetivos, proyectando al futuro nuevas etapas.

5.6 ¿Qué son las creencias (sistema de creencias)?

Una creencia es el sentimiento de certeza sobre el significado de algo. Es una afirmación personal que consideramos verdadera.

Las creencias, que en muchos casos son inconscientes, afectan la percepción que tenemos de nosotros mismos, de los demás y de las cosas y situaciones que nos rodean.

Muchas personas tienden a pensar que sus creencias son universalmente ciertas y esperan que los demás las compartan. No se dan cuenta que el sistema de creencias y valores es algo exclusivamente personal y en muchos casos muy diferente del de los demás. Nosotros no vivimos la realidad en si, sino una elaboración mental de la misma. Lo que hace que la vida sea un constante manantial de esperanza y ricas alternativas o una inevitable fuente de sufrimiento. Lo que vivimos tal como lo vivimos, depende más de la

representación y elaboración de nuestro mapa mental, que del territorio "real" en sí. "El mapa no es el territorio".

A través del sistema de creencias y valores, de cada persona, da significado y coherencia a cada modelo personal del mundo, al que se está profundamente vinculado. Cuestionar alguna de las creencias puede desestabilizar todo el sistema al afectar a aquellas otras que se derivan o están relacionadas con ella. Esta es la razón por la que se es muy reacio, en muchas ocasiones, a modificar alguna de las creencias personales.

Las creencias se forman a partir de ideas que confirman a través de las experiencias personales.

Cuando una creencia se instala en el modelo de vida de cada persona, de forma sólida y consistente, nuestra mente elimina o no tiene en cuenta a las experiencias que no coinciden plenamente con ella.

Las creencias son una fuerza muy poderosa dentro de la conducta. Es bien sabido que si alguien realmente cree que puede hacer algo, lo hará, y si cree que es imposible hacerlo, ningún esfuerzo por grande que éste sea, logrará convencerlo de que se puede realizar. Todos tienen creencias que les sirven como recursos y también creencias que los limitan. Nuestras creencias pueden moldear, influir e incluso determinar nuestro grado de inteligencia, nuestra salud, nuestra creatividad, la manera en que nos relacionamos e incluso nuestro grado de felicidad y de éxito.

Son ideas que en un momento determinado han llegado y porque de alguna forma ya se creía, como el que creer que mañana sale el sol. Las creencias se han ido formando, van ocupando un espacio, una energía, se han ido materializando dentro de los conceptos más arraigados de cada individuo. Estas creencias vienen a partir de lo que se ha dicho, se ha vivido, son maneras que

se cree tener y ser, y además vienen de otras personas, educadores, padres, las experiencias de los padres, los medios de comunicación o en el momento que algo ha sucedido muy fuerte y se ha producido una impregnación en el consciente o en el inconsciente. Creencias a veces escondidas en el inconsciente, y que están teniendo una repercusión extraordinaria en la vida, y es difícil acceder a ellas.

Tipos de creencias

Existen dos tipos de creencias:

Creencias globales:

Son generalizaciones que se hacen sobre la vida, el mundo, las personas, etc.

Ejemplos: **La vida es bella. La vida es dura. La gente es amable. Los perros son peligrosos. Las mujeres, los hombres son un desastre...**, etc.

Reglas:

Son pautas que rigen el comportamiento.

Ejemplos: **Si tengo un buen coche la gente me considerará. Si aprendo de mis experiencias y me desarrollo, tendré éxito en mi vida. Si tengo ingresos fijos, entonces tendré seguridad. Si afirmo mi personalidad, seré rechazado.**

Las creencias, por otro lado, pueden ser potenciadoras o limitantes. Las primeras ayudan y potencian la confianza en nosotros mismos y en nuestras capacidades, permitiéndonos afrontar con éxito situaciones complejas. Las

segundas restan energía y nos inhabilitan para afrontar determinadas situaciones.

Si sé cree incapaz de aprender o se considera que ya se ha pasado el período de la vida en el que era fácil aprender cosas nuevas, se estará bloqueando cualquier oportunidad de desarrollar nuevas competencias y habilidades.

También puede ocurrir que nos cueste mucho esfuerzo aprender muchas habilidades, porque al adquirirlas fácilmente nos quitarían la razón a nosotros mismos (de esta forma confirmamos nuestra propia creencia).

Para conseguir un pleno control de nuestra vida, debemos conocer cuáles son nuestras creencias esenciales, cambiar aquellas que nos están limitando y resolver los conflictos que pueden existir entre distintas creencias.

Cuando somos capaces de ver nuestras sombras y aceptarlas, somos capaces de poner luz a nuestro camino. Es importante conocer nuestras creencias. Yo creo algo con respecto a lo que oigo, veo, vivo, hago. Yo puedo decir las mismas palabras a muchas personas, y cada una entender cosas distintas, porque cada uno tenemos creencias distintas.

¿Cómo se forman?

La creencia tiene que ver con la educación, y la primera infancia, donde nos enamoramos de nuestros padres, y hemos creído prácticamente todo lo que ellos nos han dicho. **Que yo era bueno o malo, que es difícil comunicarse con los demás, que los hombres no lloran, que la enfermedad es sufrimiento y culpa...** No sólo lo que hemos oído, sino de lo que hemos visto. Cuando yo veo materializada la idea, por ejemplo de **que el mundo es un lugar peligroso o de que cuesta mucho ganar dinero**, porque mi padre llega tarde a casa, porque le veo sufrir, le veo preocupado, porque vivo la escasez

económica, que al final es escasez energética, porque veo materializado aquello que se dijo en un momento determinado, inmediatamente voy a llevarlo a mi vida, voy a convertirlo en creencia, y como consecuencia voy a materializarlo. Por eso es tan importante que tengamos conciencia de los pensamientos que nos abordan, y del lugar que esos pensamientos están ocupando en nuestra psique, en nuestro inconsciente.

Si yo tengo dentro de mí una creencia de "**La vida es dura**", de alguna forma yo estoy materializando o buscando en la vida dureza. Yo voy a convertir mi vida en algo difícil, porque debajo hay una creencia. Si tu crees que la vida es dura, tu vida es dura. No te vas a encontrar gente con esta creencia y que su vida sea fácil. Uno va llevando a la práctica lo que cree.

Clases de Creencias:

Creencias sobre la causa:

Se pueden tener creencias acerca de lo que causa algo. ¿Cuál es la causa de que no consiga perder peso? ¿Cuál es la causa de no tener suerte con el sexo opuesto? ¿Cuál es la causa de que nunca se tenga dinero? ¿Cuál es la causa de perder el trabajo? La respuesta primera es la primera creencia, por ejemplo, en la primera pregunta se podría contestar: "Porque mi familia es propensa a engordar". La palabra "porque" (explícita o implícita) suele indicar una creencia sobre la causa.

Creencias sobre el significado:

Se pueden tener creencias sobre el significado. ¿Qué significa una persona tenga cáncer? ¿Qué significa que las mujeres me dejen? ¿Qué significa que me echen de los trabajos? ¿Qué significa que nunca tenga dinero? Acaso puede significar que no se tiene valía, o que la vida es dura. Que se es una mala

persona y se merece un castigo o que debes introducir cambios en el estilo de vida. Cualquiera de estas respuestas denota alguna creencia sobre el significado.

Creencias de identidad u origen:

Las creencias sobre la identidad engloban causa, significado y límites. Cuando tú cambias tus creencias acerca de tu identidad, te conviertes de algún modo en una persona distinta. Como ejemplo de creencia limitadora sería: No valgo nada, no merezco tener éxito o si obtengo lo que quiero perderé algo.

No es lo mismo creer que no soy capaz de sobresalir en una materia que creer que soy tonto. No es lo mismo decir: No soy capaz de controlarme con la bebida, que decir Soy alcohólico y siempre seré alcohólico. Cualquier cosa que asumamos como parte de nuestra identidad comenzará a ejercer un impacto muy profundo en nosotros.

5.7 Técnicas motivacionales

Desafío de metamodelos

En relación con las técnicas de la PNL, hay ejercicios, creados por los lingüistas, que sirven para ir más allá del propio modelo del mundo, cuando éste nos limita. Consisten en un conjunto de preguntas sistematizadas, que revelan las limitaciones de nuestro modelo y permiten enriquecerlo o cambiarlo.

1. Omisión simple

Faltan porciones de la experiencia original.

Afirmación

Pregunta desafío

“Tengo miedo” ----- ¿De qué? / ¿De quién?

“Me cuesta comunicarme”----- ¿Con qué? / ¿Con quién?

2. *Supresión comparativa*

Se elimina con qué se compara una cosa o una persona.

“Es el mejor cantante”----- ¿Comparado con quién?

“Ella es mejor para mí”----- ¿Mejor que qué? / ¿Mejor que quién?

3. *Nominalización*

Un proceso que transcurre en el tiempo se transforma en un suceso, algo ya acabado, terminado. De algo en lo que podemos influir se pasa a una cosa que está fuera de nosotros, que no está bajo nuestro control.

El desafío vuelve a recuperar la condición de proceso.

“No recibí ningún **reconocimiento**”--¿Cómo quieres ser **reconocido**?

“Necesito **amor**”----- ¿Cómo necesitas **amar o ser amado(a)**?

4. *Verbos inespecíficos*

Aunque casi todos los verbos tienen algún grado de inespecificidad, en algunas oraciones eliminamos mayor cantidad de información.

“Victoria me hirió”----- ¿Cómo, específicamente, te hirió?

“Trabajar me irrita”----- ¿Cómo, específicamente, te irrita?

5. *Falta de índice referencial*

No se puede distinguir una persona o cosa. No se sabe cuál es el sujeto de la oración.

“**Esto** es pesado”----- ¿Qué es pesado?

“**Ellos** no me quieren”----- ¿Quiénes no te quieren?

6. *Cuantificadores universales*

Palabras como **todos, nunca, nadie, cada vez que, siempre**, etc. son generalizaciones. No dejan margen para la excepción.

Hay dos métodos para desafiar las generalizaciones:

a. Enfatizar: ¿Todos, **todos**?

b. Averiguar la excepción que contradiga la generalización:

¿Hubo **alguna** vez que...?

“**Nadie** me presta atención”----- ¿Nadie?

“**Siempre** me hace lo mismo”----- ¿Hubo alguna vez que no te lo hiciera?

7. Operadores modales

Son reglas o generalizaciones que el sujeto hace, basándose en su propio modelo del mundo. Indican que no hay salida ni alternativas posibles.

Es importante desafiarlas para permitir la ampliación del modelo.

Operadores de necesidad

Necesito hacer esto para el lunes

Tengo que

Debo

Es preciso

Es necesario

Operadores de posibilidad

Nos interesan los que indican que algo **no se puede**.

Es imposible...

No se puede...

No puedo...

Hay dos tipos de preguntas para desafiarlos.

a. Ir, imaginariamente, al futuro para explorar las consecuencias:

¿Qué pasaría si lo hicieras?

¿Qué pasaría si no lo hicieras?

¿Qué podría ocurrir?

b. Ir al pasado para averiguar las causas de la limitación:

¿Qué te lo impide?

¿Que te tiene atado?

¿Por qué no lo haces? **es una pregunta poco eficaz**, porque posibilidad la justificación.

8. Incorrecta relación causa-efecto.

La persona tiene la creencia de que otra persona o un conjunto de circunstancias puede causarle algún impedimento o pérdida de la libertad de acción.

El sujeto le atribuye al otro (o a algo externo), el control sobre su libertad y por lo tanto pierde opciones porque no puede hacerse cargo de lo que le ocurre.

Para desafiarlo preguntamos **¿Cómo X causa Y?** Así recuperamos información sobre el proceso:

“Mi esposa me irrita”----- **¿Cómo** lo irrita su esposa?

“La crisis me deprime”----- **¿De** qué manera la deprime?

9. Adivinación

La persona cree que se puede conocer lo que piensa o siente otra persona, sin que medie una comunicación perceptible. Esto implica que yo puedo **adivinar** los pensamientos o sentimientos del otro, y que el otro puede (o tiene la obligación de) conocer mis pensamientos o sentimientos, lo cual es imposible.

El desafío consiste en preguntar **cómo** ocurren estos procesos, o qué información concreta se tuvo en cuenta para llegar a determinada conclusión.

“Pepe está enojado conmigo” ----- ¿Cómo, específicamente, está enojado?

“Sé lo que lo hace feliz” ----- ¿Cómo lo sabe?

“El grupo me rechaza” ----- ¿Cómo llegaste a esa conclusión?

10. Fuente perdida

Son juicios acerca de uno o del mundo, reglas de conducta que la persona emplea como si fueran una verdad absoluta. Habitualmente no aparece información acerca de quién emitió esos juicios.

La pregunta desafío está destinada a recuperar la fuente original de esos juicios.

“Es malo demostrar los sentimientos”----- ¿Cómo lo sabe?

“Esa no es la manera de hacerlo”----- ¿Quién lo dijo?

“Es mejor callar que mentir”----- ¿Para quién es mejor?

El empleo adecuado de las preguntas del metamodelo posibilita tres procesos básicos:

- a) Completar conscientemente la información faltante
- b) Ampliar los límites del modelo de la persona, incorporando alternativas y nuevos paradigmas
- c) Corregir distorsiones perjudiciales

Como parte de un proceso que es permanente en la vida de cualquier persona, este método tiene no sólo la ventaja importante de incorporar nuevas visiones del modelo con el que mido la realidad, sino también la de incentivar la pregunta: ¿cuál será el mejor modelo posible para mí?

Discusión

Como se ha notado a lo largo del desarrollo del trabajo, la comunicación y motivación organizacionales afectan de manera importante el desempeño de las personas que laboran en las empresas; y éstas a su vez afectan a la efectividad de los procesos productivos que se desarrollan como parte de su trabajo.

Las empresas son organizaciones humanas que persiguen fines humanos; por lo tanto, las personas que laboran en ellas tienen un importante papel en el logro de las metas de la organización; es por eso que los papeles de la comunicación, para transmitir los objetivos que busca la empresa y de la motivación, para lograr que las personas adquieran el compromiso de trabajar para el logro de los objetivos, toman importancia para aumentar la efectividad de las empresas.

En muchos casos, el uso de los canales adecuados de comunicación y, sobre todo, la desmotivación que esto provoca causan en las empresas pérdidas debidas a la falta de compromiso e implicación real con las metas organizacionales.

Este trabajo ha remarcado la importancia fundamental del proceso de comunicación en el desarrollo armónico de las empresas; el análisis del este proceso: permite la identificación de los principales problemas en la comunicación organizacional, facilita flujo de la información esencial dentro de la empresa (objetivos, metas, políticas, etc.), permite diseñar los canales adecuados de comunicación de acuerdo con las necesidades específicas de la empresa, crea los medios adecuados para llevar a cabo la motivación organizacional, etc. Como se nota la comunicación es fundamental para el correcto desarrollo de las empresas.

Se ha entendido también el poder motivacional que tiene la comunicación eficaz, ya que ésta permite a los empleados tener la percepción de ser importantes para

el desarrollo de su empresa. Un empleado aislado de toda comunicación podría llegar a ser un peligro para la empresa, debido a su escasa implicación y compromiso con ella.

Así también se analizó el efecto que tiene la comunicación no verbal en la adecuada transferencia de la información. No existe la no comunicación, es tal vez, el aporte más importante de la Teoría de Paul Watzlawick para la comprensión de los niveles de complejidad que en ocasiones adquiere la comunicación. Esta teoría, también nos mostró el valor que tiene la comunicación paradójica para la modificación de conductas negativas para el desarrollo de las personas, tanto a nivel particular como dentro de una organización.

Con estas herramientas es posible lograr una modificación en las conductas propias y las de los demás, siempre teniendo un comportamiento ético, sin embargo, no se pueden cambiar a nadie, si la persona no quiere cambiar.

Se desarrolló una definición del trabajo considerándolo como una parte implícita de la conducta humana; como se vio, las personas quieren sentirse útiles y ser parte activa del desarrollo de la sociedad en que se desenvuelven. El trabajo es una conducta motivada, y son muchos los factores que motivan el trabajo en las persona, éstos van desde las compensaciones económicas, hasta la participación activa del individuo dentro de la empresa, pasando por los castigos y recompensas, y la influencia del líder.

Las empresas pueden manejar estos factores para lograr motivar el trabajo, la implicación y el compromiso de los trabajadores con la empresa. Este manejo de factores está determinado por la visión que éstas tengan de sus empleados, esta visión puede ir del individuo flojo sólo movido por el interés económico, el individuo que actúa por el deseo de pertenencia, hasta el individuo integral que busca el desarrollo pleno de todo su potencial. Todas estas visiones influyen en

la forma en que las personas se sienten con respecto a su empresa. Cada persona es diferente y, es muy complejo poder satisfacer las necesidades de todos y cada uno; sin embargo es posible detectar esos potenciales y necesidades y adecuarlas a las necesidades de la empresa.

Se analizó de manera detallada que las personas tienen habilidades, requerimientos y constricciones (limitaciones) las cuales deben ser evaluadas tanto por la persona que está buscando trabajo como la empresa que está requiriendo al trabajador.

Aunque, y no quiero parecer desalentador, muchas veces, sobre todo en nuestro país donde la necesidad económica supera muchas veces a las demás necesidades, lo que nos está llevando a un círculo vicioso: trabajar por necesidad, frustración con el trabajo actual, búsqueda de otro, volver a trabajar por necesidad; que lleva a un estado de frustración permanente.

Se han desarrollado modelos que explican los factores y procesos que motivan a las personas a la acción. En el desarrollo del trabajador se mencionó el desarrollo jerarquizado y evolutivo de Maslow, donde una necesidad debe ser satisfecha antes de satisfacer la superior, pasando por otros modelos donde no se requiere de satisfacer una necesidad previa para satisfacer otra (Alderfer). Todos estos modelos llevaron al desarrollo de un modelo, que desde mi personal punto de vista, es el mejor estructurado para entender el comportamiento de las personas en su trabajo y lograr la motivación hacia el logro de las metas de la empresa, el modelo de la Teoría "Z" (Ouchi), donde se da una particular importancia a desarrollo pleno del potencial de los trabajadores, sin olvidar la inseparable humanidad de las personas, "Por más que las empresas (algunas) den números en lugar de nombres no podemos desvincularnos de nuestra humanidad" -Teoría "Z"-; por lo tanto, la humanización de la condiciones de trabajo aumenta la productividad de la empresa y la motivación de personal.

La motivación del personal es un factor de suma importancia para que las empresas logren sus metas organizacionales, ya que de contrario, es poco probable que los empleados trabajen enfocados a esos logros. La implicación del personal proviene básicamente del nivel de motivación (confianza, libertad, atención a las relaciones humanas, etc.) sin este factor es poco probable el desarrollo pleno de personas y empresas.

Después de analizar la importancia de la comunicación y de la motivación, se mostraron algunas de las técnicas que proporciona la PNL para la motivación del personal, como el desafío de creencias. Antes se analizaron las definiciones básicas de PNL, sistemas representacionales y la generación y tipos de creencias. Las cuales muestran que el comportamiento de las personas depende de las percepciones que tengan del mundo que las rodea.

Con algunas de las estrategias de la PNL es posible influir en las personas para lograr la motivación necesaria para el logro de las metas organizacionales.

Conclusiones

1. Las empresas son organizaciones humanas que persiguen fines humanos, por lo que la gestión adecuada de los recursos humanos es importante para el desarrollo armónico de las empresas.
2. El trabajo es una necesidad humana, al ser humano le gusta ser parte del desarrollo de su sociedad (puede haber excepciones).
3. El clima organizacional es el “clima de trabajo percibido por lo miembros de la organización, que incluye características como estructura, estilo de liderazgo, comunicación, motivación y recompensas, todo ello influye en el comportamiento y desempeño de las personas”.
4. La comunicación organizacional es muy importante para la transmisión de la información originada en la empresa, como son las metas organizacionales, políticas, lineamientos, etc.
5. La forma principal (ascendente, descendente, lateral o rumores) en como se transmite la información da una indicación sobre la manera en que el personal confía en sus jefes o compañeros.
6. Entender el proceso de comunicación permite detectar y reparar los problemas y barreras en la comunicación organizacional.
7. Las técnicas de comunicación paradójica son eficaces para la implementación de nuevos modelos de conducta más productivos para las empresas.

8. El trabajo es una conducta motivada, esto significa que el trabajo requiere de satisfactores que justifiquen su realización, estos satisfactores pueden ser el dinero, la posición social, la jerarquía dentro del trabajo, etc.
9. De acuerdo con diferentes percepciones o visiones de la empresa las personas pueden ser calificadas como Racional-Económico, Social, Humano que se Autorrealiza o Complejo, de acuerdo con la incidencia de las personas en el desarrollo del trabajo.
10. Tanto las empresas como las personas deben de analizar las demandas, recursos y limitaciones de una y otra para un desarrollo armónico de las empresas y las personas que trabajan en ellas.
11. Los principales aspectos que motivan la conducta laboral son las características del trabajo (contenido y contexto) y las características de las personas (aspectos afectivos-cognitivos y las actitudes hacia el trabajo).
12. La motivación es una característica de la psicología humana que contribuye al grado de compromiso de una persona; es proceso que ocasiona, activa, orienta, dinamiza y mantiene el comportamiento de los individuos hacia la realización de objetivos específicos.
13. La motivación puede ser entendida desde tres puntos de vista o metamodelos explicativos: la perspectiva fisiológica, la perspectiva conductual y la perspectiva cognitiva.
14. Las teorías motivacionales se pueden clasificar en dos puntos de vista: las teorías de contenido y las teorías de proceso.

15. Las teorías de contenido tratan de responder las interrogantes relacionadas con las necesidades específicas que motivan a las personas y los factores individuales que ponen en marcha conductas orientadas a la consecución de metas (Maslow, McClelland y Aldelfer).
16. Las teorías de proceso se basan en los procesos cognitivos que subyacen a la motivación e intentar dar cuenta de cómo se activa, dirige y detiene la conducta en función de variables situacionales. Entre estas teorías destacan la teoría de las expectativas de Vroom y la teoría de la equidad.
17. La visión de McGregor (teorías X, Y y Z [Ouchi]) es una visión humanista no necesariamente se refiere a hacer énfasis en el hombre. Alude a entenderlo como tal, como persona y no como recurso. Inclusive más allá de la ciencia. El ser humano no es sujeto de controles, mediciones, manipulaciones. Hay muchas otras cosas que entran en juego y que no alcanzan a ser identificadas por la ciencia y mucho menos por los gerentes.
18. La teoría Z sugiere que los individuos no desligan su condición de seres humanos a la de empleados y que la humanización de la condiciones de trabajo aumenta la productividad de la empresa y la motivación del personal.
19. La PNL es una herramienta eficaz para lograr el cambio y la motivación del personal, ya que permite una comprensión humana de las personas y su comportamiento así como una técnica capaz de proporcionar un medio con el cual es posible romper los paradigmas que limitan la conducta y la productividad.

Después del análisis hecho en este trabajo se desprende que los Recursos Humanos son el motor de la empresa, de ellos depende el desempeño de la misma y la satisfacción del cliente, sin olvidar el entorno y las fuerzas del mercado. Por tal motivo es importante administrar adecuadamente recursos. Esto es, promoviendo una cultura organizacional flexible, matricial y enfocada a resultados; con el fin de atacar de raíz los problemas a los que se tiene que enfrentar la empresa, principalmente: resistencia al cambio, falta de implicación del personal, desmotivación, fallas en la comunicación organizacional.

Un factor necesario e indispensable para mejorar la productividad de las empresas es la motivación. Esta se logra incentivando a los empleados con cuestiones tangibles –extrínsecas- (dinero, bienes materiales, etc.) o intangibles –intrínsecas- como el aprendizaje, capacitándolos para la superación profesional, prestigio social o estatus. Es importante que se sientan parte de la empresa e implicados con ella.

Las relaciones humanas son parte importante de la vida laboral del ingeniero químico; el ingeniero químico se encuentra, más allá de los problemas técnicos o científicos, con problemas humanos (desmotivación, baja productividad, ausentismo, carencia de canales adecuados de comunicación, etc.) a los cuales debe hacer frente para que las metas organizacionales se cumplan, logrando así el desarrollo armónico de personas y empresa.

Las empresas son entidades humanas por lo que se enfrentan a problemas humanos, por lo que el ingeniero químico debe tener, al menos, una visión clara acerca de los factores que influyen en la conducta laboral, saber cómo reconocer los problemas y lo más importante buscar una solución que lleve a la mejora continua de la empresa y de las personas que trabajan en ella, sin olvidar que también es un experto en la solución problemas técnicos (física, química, fisicoquímica, matemáticas, ingeniería, etc.) y que también es capaz de

enfrentarse a los complejos problemas de las Relaciones Humanas en las Empresas.

Bibliografía

Adams, J. S. "Inequity in Social Exchange. Advances in Experimental Social Psychology". Vol. 2. New York Academic Press. USA. 1965.

Altamirano C., Thelma T. "Comunicación en la empresa" Tesis FQ. UNAM. 1995.

Arvey, R y Jones, A. "The use of discipline in organization setting a framework for future research". Research in organization behavior. Jai Press, Inc. Londres. 1985.

Arvey, R., Davis, G y Nelson, S. "The use discipline in an organization a field study". Journal of Applied Psychology. 1984.

Bandura, A. "Organizational Applications of Social Cognitive Theory". Australian Journal of Management. 13. 2. 1988.

Brunet, Luc. "El clima de trabajo en las organizaciones". Trillas. México. 1997.

Caballo, V. "Manual de evaluación y tratamiento de las habilidades sociales". Editorial: SIGLO XXI. 1999.

Claes, R. "La Centralidad del Trabajo en la Vida de lo Jóvenes". Editores: Peiró, J. M. y Monet, D. Sociabilización Laboral y Desempleo Juvenil: La Transición de la Escuela al Trabajo. Nau Libres. 1987.

Cooper, R. "Job Motivation and Job Design". Lonsdale Universal Printing Ltd. London. 1974.

Davis, F. "El lenguaje no verbal". Alianza Editorial. Madrid. 1986.

Dessler, Gary. "Organización y Administración". Prentice Hall Interamericana, México, 1993.

Dessler, Gary. "Essentials of Humans Resources Management". Editorial: Prentice Hall. USA. 1999.

Dilts, R. "The Spelling Strategy". Dynamic Learning Publications, 1989.

Dunnette, M. "Personnel selection and placement". Wadsworth Pub. Co. 1966.

Lawer, E. "Pay and organization development". Editorial Addison – Wesley. 1981.

Etzioni, A. "A comparative análisis of complex organizations". 2° ed. Free Prees. New York. 1961.

Furukawa, H. "Motivation to Work". Advances in organizational psychology. An international review. London. 1987.

Hackman, J. R. and Oldman, S. R. "Employee reaction to Job Characteristics". *Journal of Applied Psychology*. Vol. 55. USA. 1971.

Hackman, J. R. and Oldman, S. R. "Development of the Job Diagnostic Survey". *Journal of Applied Psychology*. Vol. 60. USA. 1975.

Hackman, J. R. and Oldman, S. R. "Work Redesign ". Addison Wesley. USA. 1980.

Hall, A. D. y Fagen, R. E. "General Systems Year-Book". USA. 1956

Kluckhohn, C. "Values and Value Orientations in the Theory of Action. Toward a General Theory of Action". Parsons y E. A. Shills: editors. Harvard University Press. Cambridge. 1951.

Koontz, H. y Welhrich, H. "Elementos de Administración: Enfoque Internacional". Mc Graw Hill. 6° Edición. México. 2002.

Koontz, H. y Welhrich, H. "Elementos de Administración: Enfoque Internacional". Mc Graw Hill. 6° Edición. México. 2002.

Locke, E. A. "Job Satisfaction. Social Psychology and Organization Behavior". Editores: Gruneberg, M y Wall, T. Ed. John Wiley and Sons. Ltd. 1984.

Locke, E. A. y Henne, D. "Work Motivation Theories. Cooper C. L. y Robertson (Editores). International Review of Industrial and Organization Psychology". John Wely and Sons. Nueva York. 1986

Lomov, B. F. "El problema de la comunicación en psicología". Editorial Félix Varela. La Habana. 2002

Lowen, A. "Bioenergética" Editorial Diana. México. 1986.

Luna-Arocas, R. "El Dinero como Motivador Laboral en la Gestión de los Recursos Humanos". Revista de Estudios Empresariales de Cartagena (1998), nº 3.

Maslow, A. "A theory of motivation. Psychology Review". 1943.

Marshall, Alfred. "Principios de Economía". Editorial Síntesis. España. 2006.

Mayor, Luis. "Ámbitos de aplicación de la psicología motivacional". Editorial: Descleé Brower. España.1990.

McClelland, D. "Cómo se motiva el éxito económico". Editorial Hispanoamericana. México. 1970.

Pichon-Riviere, Enrique. "El proceso grupal: del psicoanálisis a la psicología social". Nueva visión. Buenos Aires. 1985.

Reeve, J. "Motivación y Emoción". Editorial Mc Graw Hill. España. 1994.

Roussel, P. "La Motivation au travail – Concept et Theories". Note No. 326. Universite Toulouse I – Sciencies Sociales. 2000.

Sikula. A. "Personnel Management: A short course for professionals". Editorial: John Wiley. USA. 1977.

Sikula. A. "Applied Management Ethics". Editorial: Irwin. USA. 1990.

Sikula. A. "Personnel Administration and Humans Resources Management". Editorial: John Wiley. USA. 1975.

Steers, R. and Porter, L. "Motivation and work behavior". Mc Graw-Hill. New York. 1991.

Tizcareño D., Luís R. "Habilidades directivas para administradores públicos". IESAP. 2006.

Turner, A. and Lawrence, P. R. "Industrial Jobs and the Worker. An Investigation

Watzlawick, Paul. "Teoría de la Comunicación Humana". Herder. España. 2002.

of Response to Task Attributes” Harvard University. Boston. 1965.

Vroom, V. H. “Work and Motivation”. Ed. Wiley and Sons. Nueva York. 1964.

Páginas electrónicas:

<http://www.monografias.com/trabajos14/climaorganizacion/climaorganizacion.shtml>

<http://www.monografias.com/trabajos6/clior/clior.shtml>

<http://www.losrecursoshumanos.com/clima-organizacional.htm>

http://temas-estudio.com/Abraham_Maslow_Teoria.asp

<http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/18/xy.htm>

<http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/26/teoriaz.htm>

http://html.rincondelvago.com/teoria-de-la-comunicacion-humana_watzlawick.html

http://www.scribd.com/doc/320180/Guia-de-Teoria-de-la-comunicacion-humana?ga_related_doc=1

http://www.psicologia-online.com/monografias/5/comunicacion_eficaz.shtml

<http://www.miespacio.org/cont/invest/comunica.htm>

<http://www.comunicacion.us/>

<http://www.elergonomista.com/comunicacionproceso.html>

<http://www.monografias.com/trabajos36/comunicacion-verbal/comunicacion-verbal.shtml>

http://sistemas.itlp.edu.mx/tutoriales/procesoadmvo/tema5_2.htm