

UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA

UNIDAD IZTAPALAPA

División de Ciencias Sociales y Humanidades

Departamento de Administración

Liderazgo y Programación Neurolingüística

Tesis que presentan los alumnos

Durán Barrera María Araceli

Matrícula: 95325176

Minor Reyes Francisco Javier

Matrícula: 95327847

Palomeque Rangel Blanca Estela

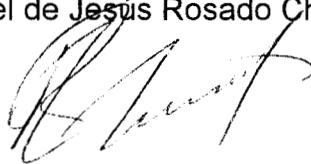
Matrícula: 95219042

Para la obtención del grado de

Licenciatura en Administración

Asesor

Miguel Angel de Jesús Rosado Chauvet



Julio, 2000

CONTENIDO

| | | |
|-----------|------------------------------------------------------|----------|
| 1. | INTRODUCCIÓN | 1 |
| 2. | MARCO TEORICO | 2 |
| | 2.1 Antecedentes | 2 |
| | 2.2 Liderazgo | |
| | 2.2.1 Definiciones de Liderazgo | 3 |
| | 2.2.2 Naturaleza del Liderazgo | 4 |
| | 2.2.3 Teoría de los Rasgos | 5 |
| | 2.2.4 Teorías del Comportamiento | 7 |
| | 2.2.5 Teoría de la Contingencia | 9 |
| | 2.2.6 Liderazgo y Estructura Organizacional | 14 |
| | 2.2.7 Teoría de las necesidades de McClelland | 61 |
| | 2.3 ¿Qué es Programación Neurolingüística? | 64 |
| | 2.3.1 Antecedentes del PNL | 67 |
| | 2.3.2 Algunas presuposiciones en P.N.L. | 67 |
| | 2.3.3 Niveles lógicos de cambio | 69 |
| | 2.3.4 Los niveles lógicos en P.N.L. | 69 |
| | 2.3.5 Afirmaciones en los diferentes niveles lógicos | 70 |
| | 2.3.6 ¿Qué se puede lograr con P.N.L.? | 72 |
| | 2.3.7 Algunas habilidades en P.N.L. | 74 |
| | 2.3.8 Sistemas de representación | 75 |
| | 2.3.9 Canales preceptuales | 76 |

| | |
|--------------------------------|------------|
| 2.3.10 Rapport | 78 |
| 2.3.11 Calibrar | 80 |
| 2.3.12 Rastreo | 84 |
| 2.3.13 Anclar | 85 |
| 3. METODOLOGÍA | 87 |
| 3.1 Problema | 87 |
| 3.2 Justificación | 87 |
| 3.3 Hipótesis | 88 |
| 3.4 Variables | 88 |
| 3.5 Sujetos | 90 |
| 3.6 Diseño de la Investigación | 91 |
| 3.7 Instrumento | 92 |
| 4. RESULTADOS | 93 |
| 5. REFERENCIAS | 97 |
| 6. GLOSARIO DE PNL | 100 |
| 7. ANEXO | |

Ha sido discutido hasta la saciedad y hay acuerdo en el reconocimiento de la importancia que reviste el fenómeno del liderazgo en diversos aspectos de la vida; hay líderes religiosos, líderes ideológicos e incluso líderes en el entorno empresarial sobre quienes se finca la responsabilidad de la consecución o incumplimiento de los objetivos planteados. Es por lo anterior que no es objeto del presente estudio abundar sobre este tema.

Sin embargo, algo acerca de lo cual no parece haber posibilidad de acuerdo, es la determinación -si existe- de la mezcla de factores y su grado de preponderancia relativa en la composición de liderazgos adecuados que permitan el diseño de perfiles de puesto, programas de capacitación para el desarrollo de habilidades y actitudes.

Por otro lado, una de las características de las formas de liderazgo en México, tanto en el ámbito de la iniciativa privada como en el de la administración pública, es el de ser, en la mayoría de los casos, un liderazgo que encuentra su legitimación en la designación misma de individuos para realizar tales funciones y no así en la observancia de un perfil determinado ni como consecuencia de logros alcanzados por el desempeño. (De la Cerda, 1998)

Este orden de cosas está determinado por situaciones que quedan fuera del alcance de este estudio revisar o resolver. Se presenta entonces como alternativa la utilización del modelo de la programación neurolingüística con el fin de desarrollar las habilidades fundamentales necesarias para un

adecuado desempeño de funciones de mando, las cuales puedan ser alcanzadas tras un relativamente breve periodo de adiestramiento y cuyos efectos, se piensa alcancen un importante nivel de estabilidad, incidiendo de manera favorable en las organizaciones.

Los alcances de la presente investigación son de carácter meramente exploratorio y pretende dar luz acerca de la posibilidad de la determinación del conjunto de factores que convergen en un liderazgo contextualmente adecuado.

MARCO TEÓRICO

ANTECEDENTES

En la presente revisión bibliográfica se revisó el fenómeno del liderazgo desde una perspectiva de su desarrollo histórico y evolución teórica en el pensamiento administrativo; luego, se revisa la estrecha relación entre estructura organizacional y liderazgo en donde se identifica una relación de interdependencia, en la cual a veces no se sabe cuál determina a cuál. Por otra parte, se presenta los modelos conceptuales de Beck & Cowen de los diferentes tipos de liderazgo que ellos identifican. Después, desde la dimensión de dos de los componentes e instrumentos fundamentales del liderazgo: el poder y la motivación. Más tarde, se revisaron los aspectos fundamentales del modelo de la programación neurolingüística, donde se

destacan sus fundamentos epistemológicos, sus premisas fundamentales, sus instrumentos, así como sus posibles alcances y limitaciones, que la presentan como viable para el presente estudio.

A pesar de que la mayoría de autores coinciden en reconocer la importancia y trascendencia del liderazgo hasta el grado de utilizarlo como sinónimo de administración (Koontz O'Donnell, 1986), no fue sino hasta la teoría de las Relaciones Humanas cuando se realizan los primeros esfuerzos formales para explicar su naturaleza e importancia.

DEFINICIONES DE LIDERAZGO

Bass (1981), en Storner (1989), señala que prácticamente existen tantas definiciones de liderazgo como personas que han tratado de definir el concepto.

Así, por ejemplo, Terry de Franklin (1991) define al liderazgo como la relación en la cual una persona (el líder) influye en otras para trabajar voluntariamente en tareas relacionadas para alcanzar los objetivos deseados por el líder y/o el grupo. En esta definición se nota que el liderazgo tiene dos implicaciones: influir e interactuar con gente para el logro de objetivos. Por su parte, Tannerbaum (1970), citado por Chiavenato (1990) afirma que el liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación y dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos. En la anterior definición se resalta el hecho de la importancia de la comunicación en la función de mando. Mientras que

Gibb (1954) en Chiavenato (1990) señala que el liderazgo debe ser considerado como una función de las relaciones existentes entre las personas de una determinada estructura social, y no por el examen de una serie de características individuales. En la presente definición se resalta la consideración del liderazgo como función por encima del liderazgo atribuido a las características de personalidad.

A pesar de existir una gran gama de definiciones en torno al tema, parecen todas confluir en contener las siguientes implicaciones fundamentales:

1. - El liderazgo implica influir en otras personas, léase subordinados o seguidores así como la disposición de recibir órdenes del líder con lo cual definen el status de éste; sin seguidores o subordinados no hay líder.

2. - El liderazgo supone de manera tácita relaciones de poder, las cuales son, por antonomasia, desiguales: el líder manda y los demás miembros del grupo obedecen.

NATURALEZA DEL LIDERAZGO

Al tratar de explicar la naturaleza del fenómeno de liderazgo; es decir, ¿cuáles son las fuerzas que hacen que los seguidores o subordinados -en su caso-, obedezcan las órdenes de un tercero? ¿Cuáles son las fuentes que

legitiman -si es que lo hacen- esta forma de ejercicio de poder?, Stoner (1989) menciona que el gerente posee cinco bases (fuentes) de poder¹:

Poder para recompensar, poder coercitivo, poder legítimo, poder de referencia y poder de experto. Cuanto mayor sea el número de estas fuentes de poder disponible para el gerente, más grandes serán sus posibilidades de lograr un buen liderazgo.

Todos los esfuerzos, enfoques, teorías, modelos, etc. Encaminadas a explicar el fenómeno del liderazgo, así como sus características, componentes, variantes y matices, pueden ser contenidas en tres grandes grupos:

- I. Teorías de los Rasgos
- II. Teorías del Comportamiento
- III. Teorías Situacionales o del liderazgo contingente.

TEORÍAS DE LOS RASGOS

Este conjunto de teorías comparte un mismo sustento epistemológico: la creencia de que los líderes nacen no se hacen. Es decir, parten del

¹ Galbraith (1986) distingue tres formas de esgrimir: Poder condigno, poder compensatorio y poder condicionado. El primero se refiere a la forma de poder que exige el cumplimiento de un mandato por medio de la amenaza (estímulo negativo); el poder compensatorio al contrario del anterior ofrece un premio a cambio de obediencia, el cual puede ser en especie o en numerario (pecuniario). La tercer forma de poder revisada por Galbraith, es aquella que se logra a través del convencimiento del seguidor o sometido por medio de inculcarle valores y hacerlo participe de un proceso de adoctrinamiento. Existen tres fuentes de poder: La personalidad, la propiedad y la organización. Estas tres formas no son mutuamente excluyentes sino que se complementan: La personalidad por ejemplo, se ve incrementada muchísimo por la propiedad y viceversa. Aquí la personalidad se entiende como el conjunto de características inherentes a un individuo y compuesta solo a sus atributos como tal (fuerza física), por medio de la cual puede ejercer el poder condigno. La propiedad ya sea pecuniaria o territorial, esta asociada con la forma de poder compensatorio. Por su parte la organización va muy apareada con la forma de poder condicionado la cual es legitimada como resultados de procesos sociales histórico-sociales determinados.

supuesto de que lo determina el liderazgo es un conjunto de características de personalidad que son innatas². Entonces de lo que se tratará es de identificar cuáles son estas características y la combinación más idónea de las mismas, para seleccionar individuos que las posean para ejercer las funciones de liderazgo. Como se puede notar, esta concepción está permeada de la teoría de los Grandes Hombres sustentada por Carlyle (1910) en Chavenato (1990), quien desarrolla toda una teoría en la cual explica el desarrollo de la humanidad con base a la existencia de "Grandes Hombres" quienes en su momento fueron los que decidieron el rumbo de la historia.

Entre los rasgos más recientes que son mencionados en la literatura especializada, Stodgdil (1948) en Chiavenato (1990), señala que son de cuatro tipos:

1. Rasgos físicos: energía, apariencia y peso.
2. Rasgos intelectuales: adaptabilidad, agresividad, entusiasmo y auto confianza.
3. Rasgos sociales: cooperación, habilidades interpersonales, y habilidad administrativa.

²Tal apreciación resulta ingenua a la luz de las aportaciones de autores como Ling et al, (1992) en Kreitner (1997) quienes presentan evidencia de una relación 50-50 en la de dichos rasgos y la interacción del individuo con su ambiente. Y, más aún, Motowidlo et al (1992) también en Kreitner (1997), va más allá señalando, de acuerdo a estudios realizados afirmando que esta relación puede ser 40% genética y 60% factores ambientales.

4. Rasgos relacionados con la teoría: impulso de realización, persistencia e iniciativa.

Sin embargo, según Stoner (1989), estos estudios no han logrado descubrir rasgos que distingan de manera clara y congruente a líderes de seguidores. Los líderes como grupo son un poco más altos, más brillantes, extrovertidos y con mayor seguridad en sí mismos. Sin embargo, millones de personas presentan esos rasgos y la mayor parte de ella nunca ocupará una posición de liderazgo.

TEORÍAS DEL COMPORTAMIENTO

Realizada por Fleishman en la Universidad de Ohio State, realizó estudios de liderazgo centrándose en el estudio de la conducta del líder, por medio de estudios de investigación de campo obtuvo aspectos importantes entre los cuales destaca la identificación de dos dimensiones: "La consideración" y la "Estructura inicial", estructuras que describen la conducta del liderazgo en el ambiente de las organizaciones. Los líderes que tuvieron calificaciones altas en la dimensión de la consideración reflejaron un ambiente de trabajo de confianza mutua, respeto por las ideas de los subordinados y consideración de los sentimientos de éstos. Una calificación baja en esta dimensión indicaba que los líderes eran impersonales en los tratos con sus subordinados.

Una calificación alta en la dimensión de la estructura inicial indicaba que los líderes estructuraban sus papeles y los de sus subordinados hacia el

logro de las metas, participaban en forma activa en la planificación de las actividades de trabajo, comunicando la información pertinente y programando el trabajo.

Se compararon las dimensiones con medidas de rendimiento como destreza, ausentismo, accidentes, quejas, rotación de personal, etc. Y se determinó que una calificación alta en la estructura y baja en la consideración se relacionaban con un mayor ausentismo, accidentes, quejas y deserción.

Este estudio logró que los investigadores estudiaran el liderazgo de manera sistemática.

Otros estudios que caen dentro de los estándares de comportamiento son:

La teoría del apoyo de Likert que da a entender que el estilo de liderazgo con mayor éxito es el que se centra en los empleados, lo que sugiere que no es necesario buscar otro enfoque; sin embargo, la pregunta es si el estilo centrado en los empleados funciona en todas las situaciones.

La parrilla gerencial de Blake y Mounton es una propuesta de carácter intuitivo que centra su interés por las personas y por la producción; sin embargo, la parrilla ha sido evaluada por pocos estudios de investigación, porque no se puede suponer con seguridad que lo afirmado por el autor de la Gerencia en equipo "La gerencia considera que el trabajo debe ser realizado por medio de personas comprometidas; la interdependencia a través de riesgos comunes para lograr el propósito de la organización conduce a una

relación de confianza y respeto" por Blake, Robert y Mounon (1964) en Odiorne (1994), siempre va a tener éxito por lo que era necesario evaluar científicamente esta posición en otros ambientes y situaciones.

TEORÍA DE LA CONTINGENCIA³

Desarrollada por Fred Fiedler, afirma que hay tres dimensiones de contexto importante que él supone que influyen en la eficacia de un líder:

³ Mintzberg, H. (1997) distingue que existe una relación muy estrecha entre estructura y liderazgo; de tal suerte que identifica dos enfoques fundamentales acerca de cómo diseñar las estructuras organizacionales y su incidencia en las formas de liderazgo generadas: el enfoque prescriptivo y el Enfoque Descriptivo. El primero, como su nombre lo indica, coincide con la corriente Taylorista y Fayoliana tendiente a plantear modelos ideales de cómo debieran ser las cosas. Aquí se distinguen tres formas de estructurar la organización, con sus consiguientes formas ideales de liderazgo. El enfoque de Diseño, el enfoque de Planificación y el enfoque del Análisis los cuales exigen un tipo de liderazgo que permita la realización de los siguientes roles: planificar, organizar, coordinar y controlar así como roles interpersonales entre los cuales se destacan ser la "cabeza visible", líder y enlace; roles informativos: monitor, difusor y portavoz; roles decisorios: emprendedor, gestor de anomalías, asignador de recursos y negociador. Por otra parte, el enfoque descriptivo a diferencia del anterior tienden a describir como se dan las relaciones estructura-liderazgo al interior de las organizaciones. Distingue los siguientes tipos de organización con sus consecuentes tipos de liderazgo: a) cultural.- Sugiere que la creación de estrategias es un proceso de conducta colectiva, que tiene sus raíces en las creencias de los miembros de la organización. Las organizaciones dentro de esta corriente, no recurren al diseño, la planificación ni el análisis. Sus estrategias se fundamentan en las normas y los valores de sus miembros. b) Política.- Sugiere a la creación de estrategias como un proceso de poder hacia el interior como micropolíticas y exterior como macropolíticas. La autoridad es la base del diseño y la planificación, y el conocimiento la base para el posicionamiento y el aprendizaje. c) Emprendedora.- Con una visión individual, con un director general poderoso que es el arquitecto de la estrategia pero aquí se venera que el emprendedor actúe sólo. d) Ambiental.- Aquí el ambiente es quien impone la estrategia a las organizaciones, entonces su creación pasa a ser un proceso de adaptación, el papel del estratega queda limitado. e) Configurativa.- Sugiere que la mejor manera de describir en comportamiento de las organizaciones es en términos de grupos, de características claras y diferenciadas (configuraciones). La creación de estrategias es un proceso en episodios. Durante periodos existen una adecuación entre la organización, el ambiente y el proceso estratégico. f) Aprendizaje.- Concibe la creación de estrategias como un proceso emergente, dice que las estrategias evolucionan cuando sus estrategias en forma individual o colectiva llegan a conocer el contexto y la capacidad de la organización para enfrentarsele.

El papel del líder es muy diferente aquí, es quien entretiene relaciones sutiles de pensamiento, la acción y el aprendizaje.

Por otro lado Bourgeois (1984) en Mintzberg (1997), distingue 5 modelos de liderazgo: El líder como actor racional, este tipo de liderazgo concede gran cantidad de poder e información casi completa las cuales son utilizadas para hacer análisis racionales y exhaustivos antes de emprender acción alguna. El líder como coordinador, aquí el líder se preocupa de cómo el equipo de alta dirección participe en desarrollar metas con las cuales se comprometa, utiliza técnicas de dinámicas de grupo para que se desarrollen las ideas de donde surgen las estrategias de la empresa. El líder como arquitecto, este tipo de liderazgo inicia donde termina el del actor racional; es decir, en la implantación, utiliza los instrumentos de la administración y de la ciencia de la consulta (los sistemas de planificación, los sistemas de información, los incentivos y el desarrollo organizacional). El líder como entrenador, aquí el líder exhorta al personal de la empresa a creer en la misión de la misma pero permite a las personas crear los detalles para cumplir con ella (trata de crear una cultura), el líder utiliza instrumentos culturales y establece una tónica general (visión). El líder como orquestador y juez, propicia que los gerentes desarrollen, infundan e implanten estrategias sólidas, solo establece límites o supuestos para las acciones de la organización, define los fines de la organización en términos bastante amplios para dar cabida a las innovaciones y seleccionar entre los proyectos bien sugeridos.

Relaciones entre el líder y los subordinados:

Es el grado de confianza que tengan estos hacia el líder, incluyendo la lealtad que demuestre el líder y la atracción que ejerce.

Estructura de las tareas:

El grado de comparación de los trabajos rutinarios y los que no lo son.

Posiciones de poder:

Es el poder inherente a la posición del liderazgo, incluye los premios o castigos asociados con la posición, autoridad formal del líder y apoyo que recibe de sus superiores y de la organización.

A través de un Cuestionario dirigido hacia los líderes (nombrado El menos preferido de los compañeros de trabajo MPC) mide el estilo de liderazgo que estos ejercen, por ejemplo si evalúa positivamente al compañero menos preferido su orientación es hacia las personas y si esta evaluación es negativa es hacia las tareas.

Esta teoría explica que el líder puede ejercer su influencia sobre el grupo de acuerdo al contexto (contextos propicios), no hay nada establecido, las relaciones pueden ser buenas o malas, la estructura de las tareas puede ser alta o baja y la posición del poder puede ser fuerte o débil según el contexto, las distintas combinaciones pueden ser propicias, moderadas o desfavorables.

No es posible, según esta teoría, hablar de líderes buenos o malos, puesto que un líder eficaz en una situación puede no serlo en otra, pero es posible cambiar la situación para ajustarlo al estilo del líder. Friedler ofrece algunos procedimientos para mejorar las relaciones, la estructura de las tareas y la posición de poder de un líder:

1. Las relaciones entre los integrantes de un grupo y su líder pueden mejorarse reestructurando al grupo de subordinados del líder para que sean más compatibles en su formación cultural, nivel educativo, destreza técnica y origen técnico.

2. La estructura de las tareas puede modificarse en cualquier dirección. El trabajo puede hacerse más estructurado definiendo las tareas en mayor detalle y puede hacerse menos estructurado proporcionando sólo una orientación general para el trabajo que debe ser realizado. Algunos trabajadores prefieren una estructura mínima de las tareas, mientras que otros prefieren detallada y específica.

3. La posición del poder puede ser modificada. A un líder se le puede otorgar un rango más alto en las organizaciones o más autoridad para realizar el trabajo y puede emitirse un memorándum indicando el cambio de rango o la autoridad que ahora posee el líder, además, la posición de poder de un líder puede aumentar si la organización le otorga autoridad para evaluar el rendimiento de los subordinados.

Estas sugerencias no son posibles en toda organización porque se tienen que tomar en cuenta factores como los sindicatos, la tecnología, el tiempo y el costo de los cambios.

No se observa en la teoría de la Contingencia la capacitación, Friedler comentó que a través de sus investigaciones observó que no hay gran diferencia en cuanto a rendimiento de las personas que recibieron capacitación y las que recibieron poca o ninguna capacitación.

A pesar de las críticas que se le han hecho a Friedler de su metodología e investigación, es importante reconocer que fue él quien proporcionó un punto inicial para la investigación de las teorías de contexto del liderazgo.

Por ejemplo, gerentes abogados, psiquiatras y expertos en ciencias de la conducta.

Por lo tanto se puede concluir que en la teoría de los rasgos hubo un problema de enfoque al considerar los rasgos como causa o condicionantes de personalidades líderes y no así como efecto de liderazgo en el comportamiento de las personas.

Para comprender en mayor grado la presente investigación, es necesario incluir conceptos tales como liderazgo centrado en el trabajo, liderazgo centrado en los empleados, locus de control y orientación al poder.

Liderazgo centrado en el trabajo. Es el líder que estructura las labores de los subordinados, los supervisa estrechamente para vigilar que las tareas designadas se lleven a cabo, utiliza incentivos para estimular la producción y determina las tasas de producción basadas en procedimientos como estudios temporales.

Liderazgo centrado en los empleados. Es el líder que enfoca su atención hacia los aspectos humanos de los problemas de sus subordinados y en la formación de grupos de trabajo eficaces que tengan metas de alto rendimiento. Un líder de este tipo especifica los objetivos, los comunica a sus subordinados y les concede mucha libertad para realizar su trabajo.

Locus de control. Se llama Locus de Control a la capacidad que tiene un individuo de asumir sus propios actos, existen dos tipos de Locus de control, el interno y el externo, la diferencia que existe entre estos es hacia donde el sujeto va a dirigir la responsabilidad de sus actos.

Una puntuación positiva en el Locus de control va a denotar que el sujeto cree tener control sobre su vida. Las personas con un fuerte Locus de control interno tienden a conseguir puntuaciones elevadas en el control interno y puntuaciones negativas en la dimensión "casualidad". Un total positivo alto en la dimensión "otros importantes" podría indicar que el

respondiente trabaja para otra persona que tiene gran dependencia respecto a otros para contar con apoyo.

Orientación al poder. Tiene por objeto calcular la puntuación del maquiavelismo del respondiente. Las personas muy maquiavélicas tienden a tener profesiones en que se concede mucha importancia al control y a la manipulación.

LIDERAZGO Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Mintzberg (1997), identifica seis partes básicas de la organización:

1) El núcleo de operaciones.- Es la base de la organización, son las personas que desempeñan el trabajo básico de fabricar productos y servicios. (trabajadores). 2) Ápice estratégico.- Es un administrador de tiempo completo donde se vigila todo el sistema (administrador). 3) Línea intermedia.- Conforme crece la organización se requieren más administradores y gerentes de administradores, entonces se genera una jerarquía de autoridad entre el núcleo de operaciones y el ápice estratégico. 4) Tecnoestructura.- Al volverse más compleja la organización se requiere de analistas que también desempeñan tareas administrativas (planean y controlan el trabajo de otros) denominado STAFF. 5) Unidad de apoyo administrativo.- Se conforman unidades administrativas para proveer servicios internos desde una cafetería, servicio de correo hasta una oficina

de relaciones públicas 6) Ideología.- Toda organización posee tradiciones y creencias e infunde vida a la estructura.

Coalición interna. Personas que rivalizan entre sí para determinar la distribución del poder

Coalición externa. Grupo de personas que intentan ejercer influencia en la organización

(sindicatos, accionistas, proveedores, etc.)

Pasiva. Comportamiento de los accionistas

Dominada. Dueño externo de una compañía o una comunidad que trata de imponer una filosofía

Dividida. Cuando distintos grupos pretenden imponer presiones contradictorias en la organización.

Los seis mecanismos básicos de coordinación.- En toda actividad humana organizada se encuentran dos requisitos básicos y opuestos entre sí: 1) División del trabajo. Se divide en varias labores para su realización y desempeño

2) Coordinación. De las mismas labores para llevar a cabo la actividad en cuestión.

Estructura de una organización: Es la suma de las distintas maneras en las que el trabajo ha sido dividido en labores diferentes para después lograr la coordinación entre tales tareas. A manera de enumeración se presentan los seis mecanismos de coordinación:

Adaptación mutua: Logra la coordinación del trabajo mediante el sencillo proceso de la comunicación informal. La gente interactúa para coordinarse de la manera más obvia.

Supervisión directa: Una persona coordina dando órdenes a otros, cuando estén trabajando juntos

Estandarización del proceso de trabajo: Significa, la programación del mismo contenido del trabajo, los procedimientos a seguir. El trabajo de los analistas consiste en programar el trabajo de las diferentes personas para coordinarlo de manera rigurosa.

Estandarización de los resultados: Es la especificación de los resultados. La interfase entre los trabajos esta predeterminada

Estandarización de las habilidades: Al igual que la de conocimientos el que se estandariza es el trabajador. El o ella adquieren ciertos conocimientos y habilidades para que los apliquen en el trabajo, esto tiene lugar fuera de la organización (escuelas). Los estándares son interiorizados por los operadores como insumos para desempeñar el trabajo.

Estandarización de las normas. Los trabajadores comparten una serie de creencias comunes (religión, educación, cultura) por lo tanto se logran coordinar.

Estos mecanismos se pueden considerar como los elementos básicos de la estructura, a medida que el trabajo organizacional se vuelve difícil y

complejo, los medios de coordinación favorecidos parecen cambiar a la mutua adaptación, para al final regresar a la adaptación mutua.

Los seis parámetros fundamentales del diseño.- La primera serie de parámetros se refieren a las posiciones individuales de la organización.

Especialización del trabajo. Es el número de tareas de un determinado puesto y el control que el trabajador tiene sobre ellos, existen dos tipos: a)Horizontal. Encierra pocas tareas rigurosamente definidas. b)Vertical. Implica que el trabajador no tiene control sobre las tareas desempeñadas.

Formalización del comportamiento. Estandarización de los procesos de trabajo mediante instrumentos de operación, descripción de puestos, reglas, reglamentos, etc. Las estructuras se dividen en *burocráticas* y como *orgánicas*. **Capacitación.** Utilización de programas formales de instrucción para establecer los conocimientos y habilidades requeridas para el desempeño de determinados trabajos. **Adoctrinamiento.** Programas y técnicas, mediante los cuales las normas de los miembros de una organización se estandarizan respecto a sus necesidades ideológicas y puedan ser aptos para la toma de decisiones y acciones de la organización.

La segunda serie se refiere al diseño de la superestructura. **Agrupación de unidades.** Se refiere a la selección de las bases agrupadas en unidades y a su vez en unidades de un orden superior, favorece la coordinación, comparte los recursos comunes y lograr medidas comunes de desempeño y facilita la adaptación mutua entre ellos. Existen cuatro criterios:

1. Los eslabonamientos del flujo de trabajo
2. Proceso de interdependencias
3. interdependencias de escala
4. interdependencias sociales

El tamaño de la unidad. Se refiere al número de posiciones contenidas en una unidad. La tercera serie se refiere a los vínculos laterales usados para encarnar la superestructura.

Los sistemas de planeación y control. Son para estandarizar resultados, están divididos en: planeación de las acciones y en control de desempeño.

Los dispositivos de enlace. Es una serie de mecanismos utilizados para estimular la adaptación mutua entre las unidades, existen cuatro:

- Las posiciones de enlace
- los grupos de trabajo temporales y permanentes
- Los administradores integradores
- La estructura matriz

La descentralización. Se refiere a la difusión del poder en la toma de decisiones. Cuando se concentra en un punto, se le llama estructura centralizada y cuando es entre varios individuos se conoce como descentralizada. Existen dos tipos de descentralización: vertical y horizontal, también puede ser selectiva o paralela.

Factores Situacionales

Edad

En organizaciones más antiguas, los trabajos son más formalizados

Las industrias más antiguas están pobladas por organizaciones, más formalizadas

Tamaño

En las grandes organizaciones, los trabajos están más especificados, hay más personal administrativo y más unidades.

Sistema Técnico

Se refiere a los instrumentos usados en el centro operativo para hacer los productos (diferente de la tecnología)

Desembocan en trabajos específicos y estructuras burocráticas

- Personal de apoyo más profesional, capaces de tomar decisiones
- Automatización del centro operativo, la estructura administrativa

pasa a ser más orgánica.

Ambiente

Son las características del contexto externo de la organización con respecto a los mercados, clima político, condiciones económicas, etc.

Poder

CONTROL EXTERNO → BUROCRATIZACION

CONFLICTOS EXTERNOS → POLITIZACION Y
CONFLICTO INTERNO

Las Configuraciones

1. EMPRESARIAL. (EMPRENDEDORA) : Se da en organizaciones pequeñas, es la estructura sencilla, hay pocos gerentes y uno de ellos domina al grupo de operadores, se hace el uso de la planeación, capacitación o dispositivos de enlace mínimos, ausencia de estandarización, es orgánica, personal de apoyo minimizado, su estructura es ligera y flexible.

2. MAQUINA (MECANICA: Elabora su propia administración, requiere de una gran técnoestructura para mantener y diseñar su estandarización en sus comportamientos y acciones. Amplia la jerarquía de sus gerentes de línea intermedia, surge para controlar el trabajo especializado.

3. PROFESIONAL: Esta depende de la estandarización de las habilidades y no de los procesos del trabajo o de los resultados para su coordinación. Predomina el impulso hacia la profesionalización de profesionales capacitados y especializados. La organización cede parte de su poder a los profesionales y a las asociaciones e instituciones que los seleccionaron y capacitaron. La estructura es horizontal y altamente descentralizada, el poder desciende sobre las muchas decisiones tanto operativas como estratégicas hacia los niveles jerárquicos de los

profesionales del grupo de operaciones. Poca necesidad de una tecnoestructura, el personal de apoyo es numeroso.

4. **DIVERSIFICADA:** No es una organización integrada ya que una serie de identidades independientes interactúan mediante una estructura administrativa indefinida. La diferencia es que esas identidades son unidades de líneas intermedias (divisiones) ejerciendo dominio hacia la fragmentación. Es una estructura parcial y se superpone a las otras. Cada división tiene su propia estructura.

Se divide por una razón sus líneas de productos son diversificadas, esto sucede en

Las organizaciones grandes y maduras.

5. **INNOVADORA (ADHOCRACIA):** Dominada por los expertos, impulsa la colaboración. Su estructura es orgánica para la coordinación depende de la adaptación mutua entre sus expertos altamente capacitados y especializados. Estimula los dispositivos de enlace, los expertos son agrupados en unidades funcionales movilizados en equipos, se les delega cierto poder sobre determinados aspectos y es distribuida en toda la estructura inequitativamente.

6. **MISIONERA:** Dominada por su ideología, sus miembros son estimulados a mantenerse unidos, hay una división del trabajo muy difusa, poca especialización en los puestos, reducción en las diversas formas de diferenciación como son el ápice estratégico y el resto y entre el personal

administrativo y el operativo. Lo que mantiene unida es la estandarización de las normas, que sus miembros compartan las mismas creencias y valores.

7. POLITICA : Lo que la caracteriza es el impulso hacia la desunión de sus diferentes partes. Algunas son temporales y otras permanentes todo se debe a una raíz política interna

IMPORTANTE: Ninguna organización es exactamente alguna de ellas aunque muchas se acerquen, en tanto que otras parecen reflejar ciertas combinaciones entre ellas, algunas veces en transición entre una y otra.

Las Cinco Fuerzas

1. DIRECCION: De la forma emprendedora, conocida como " visión estratégica", su función es conocer el sentido del punto hacia el cual se debe de dirigir la organización.

2. EFICIENCIA: De la forma mecánica garantiza una proporción entre los beneficios obtenidos y los costos contraídos. Si no se pone un énfasis en esta cuestión llevaría a cualquier organización a desaparecer.

3. DESTREZA: De la forma profesional, se necesita para realizar tareas que tienen un elevado contenido de conocimientos y habilidades

4. CONCENTRACION: De la forma diversificada, Las unidades individuales de una organización debe concentrar sus esfuerzos en mercados concretos

5. APRENDIZAJE: De la forma innovadora, Las organizaciones tienen capacidad para aprender y descubrir cosas nuevas para sus clientes y para sí mismas, adaptarse e innovar.

También existen:

COOPERACION: De la forma misionera, sirve para unir

COMPETENCIA: De la forma política, sirve para desunir

Las configuraciones que se han observado se tratan de modelos no reales, sino abstracciones y que han sido diseñados para captar cierta realidad, gracias a estas configuraciones, la organización logran cierto sentido de orden e integración.

Las conductas que fueron funcionales dejan de serlo cuando se explotan demasiado, por ejemplo, cuando existe la necesidad de un cambio, la fuerza dominante puede cooperar y conservar a la organización en su lugar y no hay movimiento alguno, las otras fuerzas se comprimen y la organización se queda sin control. Existen cinco *neurosis* que representan lo que puede ocurrir:

1. DRAMATICA: El emprendedor podría llevar a la organización al ego

2. COMPULSIVA: El control total esta en las organizaciones mecánicas, es la burocracia clásica

3. PARANOICA: Los trabajadores sospechan que sus compañeros o las autoridades están tratando de minar su situación

4. DEPRESIVA: Obsesión por el personal de las bases de una organización diversificada

5. EZQUIZOIDE: La necesidad de innovar, pero también de obtener beneficios mercantiles de ello.

Existen dos tipos de combinaciones, la híbrida cuando dos de las cinco fuerzas actúan y la de múltiples combinaciones cuando todas las fuerzas convergen ya sea por tiempo o espacio.

Las fracturas se dan cuando dos o más fuerzas se contraponen paralizando en ocasiones la organización.

Existe la conversión de una configuración a otra, esto puede ser temporal o permanente. Esto se da también en ciclos de etapa en etapa conforme se desarrollan, desde la manera emprendedora hacia la diversificada o hacia la innovadora pasando por la mecánica y profesional.

NIVEL UNO: REACTIVO

PERSPECTIVA

El mundo es vago y se basa en imperativos biológicos. El vivir consiste en ser pasivo, no resistente y complaciente.

META EN LA VIDA

Obtener la satisfacción inmediata de las necesidades fisiológicas imperativas periódicas de cada especie de manera que se garantice la supervivencia continuada.

EL MECANISMO PARA ENFRENTARSE

Simplemente reacciona al medio ambiente para sobrevivir. Depende del sistema de apoyo de la vida, ya sea de la naturaleza o de otras personas; mínima conciencia de sí mismo y los demás (las unidades sociales son "bandas"). Los comportamientos comprenden el modelo biológico de estímulo respuesta.

MANIFESTACION

Embriónica, estructural, regresiva, situacional.

NIVEL DE FUNCIONAMIENTO

BAJO: Desamparado, oscilando entre la vida y la muerte. Mínima conciencia de la realidad.

ALTO: Auto-suficiencia mínima; se enfrenta pasivamente a la realidad; los valores son sólo subsistencia.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

LA BANDA. Donde los miembros más fuertes rodean o protegen a los más débiles. Los grupos se juntan para reunir comida, procreación, migración y todos los movimientos son motivados por el clima y la disponibilidad de comida y agua.

NIVEL DOS: TRIBALISTICO

Se sacrifica a sí mismo ahora, de acuerdo a los deseos del jefe, los espíritus o del destino.

PERSPECTIVA

El mundo es misterioso. Lleno de "espíritus" buenos y malos. Amenazante y lleno de peligros. Figuras de poder, imágenes y clanes ofrecen seguridad y protección.

METAS EN LA VIDA

El asegurar o conseguir la seguridad a través de los modos y maneras de la tribu, defendiendo al clan contra el peligro y estando dispuesto a sacrificarse a sí mismo en aras del bien de la tribu o del cacique.

MECANISMO PARA ENFRENTARSE

Depende mucho de signos, señales, etc. Controlado por un brujo o cacique. Encuentra el confort y la protección en la familia, el clan y la tribu.

MANIFESTACIONES

Dependen de un cacique. Dependientes también del clan, la tribu y el misticismo.

RANGO DE FUNCIONAMIENTO

BAJO: Cautivo de un cacique y/o de un culto. Dependencia excesiva, muy vulnerable a tabúes restrictivos, rituales y misticismo.

ALTO: Leal y confiable. Encuentra fuerza y seguridad con un cacique o brujo nutriente y/o con una familia nutriente. Busca inspiración en figuras heroicas.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

LA TRIBU. Una estructura tribal circular. Los ancianos son los que mandan, el brujo o el cacique es el que toma las decisiones. Los papeles son determinados por el sexo, edad, fuerza, etc. Los rituales de la tribu son sagrados y rigurosamente preservados. Se exige obediencia del líder.

COMUNICACIÓN

“Yo quisiera oír que las cosas están mejorando para gentes como yo”.

La comunicación para a través del jefe y es verbal.

NIVEL TRES: EGOCENTRICO

Se expresa a sí mismo impulsivamente, y al demonio con los demás.

PERSPECTIVA

El mundo está lleno de agresión, hostilidad, rabia, egoísmo, hedonismo; y está dominado a través del poder.

META EN LA VIDA

Ganar suficiente poder para gratificar instantáneamente las necesidades, impulsos y deseos; a través de la voluntad de pelear contra cualquier tipo de dominio o amenaza, ya sea real o imaginaria.

MECANISMO DE ENFRENTAMIENTO

Se muestra duro, asertivo, intrépido y orientado a la acción. Tiende a sentirse sin culpa, creyendo que debes lograr todo lo que puedas, si no te agarran. Se centra en sí mismo y no confía en nadie más.

MANIFESTACIONES

INTERNAS: Cínico, amargado, pasivo-agresivo, hostil

EXTERNAS: Vistoso, llamativo, busca la atención, rebelde, provocativo y tomador de riesgos.

NIVEL DE FUNCIONAMIENTO

BAJO: Auto-destructivo, rebelde e incapaz de funcionar dentro de los límites de la sociedad; extremadamente egoísta. Explotador y vulgar; con frecuencia grosero y fuera de la ley.

ALTO: Espontáneo, colorido, energético, asertivo y dispuesto a romper con la tradición, Innovativo y autónomo.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

EL IMPERIO. Orientado hacia el poder y con supervivencia del más apto. La persona más poderosa es la que toma la decisión. El “gran jefe” dirige a los otros jefes que son los que dirigen a las masas. La comunicación es hacia abajo y la fuerza determina la relación.

COMUNICACIÓN

“¿Y yo que gano? ¿Qué ventaja obtengo de esto?” No utiliza ni la lógica ni la persuasión folclórica.

NIVEL CUATRO: ABSOLUTISTA

Sacrificio de sí mismo ahora, para obtener algo mañana.

PERSPECTIVA

El mundo es determinístico, ordenado racionalmente y se caracteriza por tener categorías rígidas con respecto a las ideas, las personas, los objetos y los eventos. Ejemplificando mucho por los principios Newtonianos de tiempo y espacio.

META EN LA VIDA

Adecuarse a un diseño directivo. Por ejemplo, esas fuerzas superiores que guían al hombre y su destino a través de caminos preestablecidos. El propósito es mantener la estabilidad para el presente y garantizar las recompensas futuras; las cuales están siendo ganadas en el presente.

MECANISMO PARA ENFRENTARSE

Sigue las reglas, aspira a mantener una existencia ordenada y anda obstinadamente en busca de lo que es correcto. Desprecia todo aquello que esté equivocado y a aquellos que están mal. Apoya al sistema, el método, la creencia y la causa a través del sacrificio y la disciplina.

MANIFESTACIONES

Orientación a la obediencia, a los sistemas. Orientación punitiva.

RANGO DE FUNCIONAMIENTO

BAJO: Deshumanización y callosidad. Rígido, intolerante y autoritario. Fanático y punitivo.

ALTO: Estable y responsable. Fuerte sentido de la ley y la justicia. Sana tendencia a los sistemas, procedimientos, orden y tradición. Sistemático y bien organizado.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

JERARQUIA PASIVA

Reglas rígidas para la estructura y el rango. La persona con poder adecuado de posición, para tomar las decisiones; la autoridad divina habla a través de la autoridad secular. La comunicación es hacia abajo, las personas deben permanecer en los lugares que les corresponden.

COMUNICACIÓN

Necesito saber qué es lo que tengo que hacer. Comunicación por escrito. Enfatizan los “Deberías” y los “Tienes que”. No seas inconsistente, ni dejes los detalles.

NIVEL CINCO: MATERIALISTA

Se expresa calculadamente para no despertar la ira de otros.

PERSPECTIVA

El mundo es rico en recursos humanos y materiales los cuales proveen vastas oportunidades para los individuos y las culturas de crear para ellos mismos la “buena vida” llena de abundancia material.

META EN LA VIDA

INDIVIDUAL: Alcanzar logros políticos y materiales a través de un hábil uso del poder, popularidad y prestigio, disfrutando la emoción del triunfo y la satisfacción de los logros.

CULTURAL: Conquistar al mundo por aprendizaje de sus secretos con el fin de proporcionar un alto nivel de existencia aquí y ahora.

MECANISMO PARA ENFRENTARSE

INDIVIDUAL Éxito. El resultado de competitividad, inversión de tiempo/energía y determinación, alta necesidad de motivación, jugador efectivo y hábil manipulador, pensador múltiple que acepta el riesgo.

CULTURAL: Progreso. El resultado de tomar decisiones pragmáticas, estrategias que reflejan realidades políticas, recompensas empresariales y pensamiento progresivo; promoción del “destino manifiesto” de la cultura.

MANIFESTACIONES

Manifiestas, encubiertas.

RANGO DE FUNCIONAMIENTO

BAJO: Finge, estafa, sólo el egoísmo lo motiva. Un artista desgarrador, deseoso de hacer cualquier cosa por un precio.

ALTO: Constructivamente ambicioso, usa altos niveles de energía en la búsqueda de metas organizacionales y sociales; sus acciones reflejan un interés por el bienestar tanto de otros como del suyo propio.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

JERARQUICAMENTE ACTIVOS: Orientación burocrática y de status; persona con la autoridad delegada, toma decisiones; distribución de cantidades específicas de responsabilidad; comunicación hacia abajo, hacia arriba y a través; poder relativo al prestigio y la posición dentro de la estructura; permite movilidad hacia arriba.

COMUNICACIÓN

¿Cuál es el resultado? Muéstreme los detalles. Implica una ventaja en la carrera profesional. No cita lo que “El libro dice”

NIVEL SEIS: PERSONALISTA

Auto sacrificio ahora para logros actuales propios y de otros.

PERSPECTIVA

El mundo ha sido despersonalizado a través de determinismo y desacreditamiento por medio de la tecnología, creando así un vacío espiritual que sólo puede ser llenado por el redescubrimiento de la humanidad básica.

META EN LA VIDA

Busca la paz con su interior y con el ser interior de los demás, con la creencia de que las personas necesitan ser necesitadas.

MECANISMO PARA ENFRENTARSE

Individual

NIVEL SEIS: PERSONALISTA

Auto sacrificio ahora para logros actuales propios y de otros.

PERSPECTIVA

El mundo ha sido despersonalizado a través de determinismo y desacreditamiento por medio de la tecnología, creando así un vacío espiritual que sólo puede ser llenado por el redescubrimiento de la humanidad básica.

META EN LA VIDA

Busca la paz con su interior y con el ser interior de los demás, con la creencia de que las personas necesitan ser necesitados.

MECANISMOS PARA ENFRENTARSE:

INDIVIDUAL: Emergencia de la verdad interpersonal con atención en las relaciones “Yo y Tú”.

CULTURAL: Esforzarse por una sociedad ideal a través de:
Garantizar la “igualdad” para que cada persona desarrolle su máximo potencial y Humanitarismo, la imperativa moral que provea para todas las necesidades de todos los miembros de la raza humana.

RANGO DE FUNCIONAMIENTO

BAJO: Sobrepermisivos y de una manera irrealista: idealista; énfasis no balanceado en afectos, sentimientos, felicidad, etc. tiende a ignorar la necesidad de producir resultados tangibles.

ALTO: Personas orientadas genuinamente; siembra dentro de sí, tranquilidad en una base real; énfasis en las relaciones interpersonales cálidas y las responsabilidades sociales.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

RED SOCIAL. Organización de igualdad para beneficios mutuos; poco interés en el status o los privilegios; la “gente” toma decisiones como grupo; frecuentemente la comunicación es en todas direcciones; énfasis en el consenso; sensibilidad de sentimientos y necesidades humanas.

COMUNICACIÓN

¿Qué se va a hacer por los empleados y cómo ayuda esto a la gente?

-Formar gente- la más importante materia. No excederse en los beneficios ni en la producción.

NIVEL SIETE: EXISTENCIAL-SISTEMICO

Se expresa ahora pero no a expensas de otros.

PERSPECTIVA

El mundo está en peligro de colapso debido a que la especie humana ha hecho mal uso de los recursos naturales y de sí misma creando de esta manera escasez. Ve la vida como una experiencia variada, paradójica y pluralística en la cual el hombre debe restaurar la naturaleza.

META EN LA VIDA

El reencuentro del hombre con la naturaleza y el enfocar los problemas de vivir en un mundo de escasez con recursos delicados y que tienden a desaparecer.

MECANISMOS PARA ENFRENTARSE

INDIVIDUAL Y CULTURAL: Empezar a examinar las relaciones del hombre con el mundo y empezar a explorar el funcionamiento en términos sistémicos.

CARACTERÍSTICAS

Busca hacer lo mejor pero no es ambicioso; es moderado en sí mismo; responde ante la competencia, razón y necesidad, pero no ante la autoridad y las reglas; respeta el poder del conocimiento y necesidad pero no de personas o dogmas; satisfacción de hacer las cosas bien pero aborrece los elogios; lucha por sí mismo pero no es defensivo o suspicaz; libre de sus compulsiones internas pero puede disfrutar lo mejor de la vida.

RANGO DE FUNCIONAMIENTO

BAJO: Auto-protector; evita problemas de otras "realidades"; tiende a "permitir ser" en exceso.

ALTO: Flexible y acepta diversas experiencias; énfasis en funcionalidad; principalmente interesado con la calidad de "ser".

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

FLUJO FUNCIONAL. Estructura acorde a la tarea a mano; proyección centrada con el cambio de liderazgo funcional; persona competente que toma decisiones; la comunicación sólo la necesaria; puede adoptar otras estructuras; las apropiadas a la situación.

COMUNICACIÓN

¿Cómo se ajusta a la perspectiva que la sociedad encabeza?

Simplemente teniendo información disponible. No cita lo que la "Gerencia dice".

**SISTEMAS DE VALORES- ESTRATEGIA DEL DELFIN
(INTEGRACIÓN)**

| | <u>SISTEMA DE VALORES</u> | <u>ESTADO ASOCIADO</u> |
|-------------------------|---------------------------|----------------------------------------------------|
| 1. CARPA | 2 4 | Vulnerable, Abandono Culpa/Indignación/Juzgador |
| 2. TIBURON | 3 5 | Rabia, Vergüenza, Miedo Inadecuación |
| 3. CARPA "ILUMINADA" | 6 | Tristeza, Soledad |
| 4. DELFÍN | Gama Completa | |

ANÁLISIS DE EVALUACIÓN

1. CARPA

Si las puntuaciones más altas en tu hoja de evaluación están ubicadas en los siguientes sistemas de valores.

CARACTERÍSTICAS

Son vulnerables por creer en la escasez y por creer que NO SE PUEDE

Están limitados por las creencias de que no pueden ganar

Temen al Poder Personal

Se enfoca a no perder en vez de enfocarse a ganar

2. TIBURON

Si las puntuaciones más altas en tu hoja de evaluación están ubicadas en los siguientes sistemas de valores.

CARACTERÍSTICAS

Son vulnerables por creer en la escasez

Están limitados por la creencia de que TIENEN que ganar

No admiten el fracaso ni aprenden fácilmente de los errores

Nunca salen a buscar realmente la “combinación” correcta

3. CARPA “ILUMINADA”

Si las puntuaciones más altas en tu hoja de evaluación están ubicadas en los siguientes sistemas de valores.

CARACTERÍSTICAS

Son vulnerables por su creencia en la abundancia absoluta

Son limitados por su creencia de que todos pueden ganar tan sólo al confiar en un universo benevolente

Están renuentes a ejercitar realmente el poder personal efectivo

Están renuentes a ejercitar realmente y de manera efectiva la responsabilidad personal.

Las organizaciones son entidades creadas para alcanzar objetivos, para ello están conformadas por tres tipos de recursos que son fundamentales para la existencia de la misma y que son: recursos materiales, recursos técnicos y recursos humanos, de ellos nos enfocaremos

a los humanos, los cuales juegan un papel preponderante en el desarrollo de las organizaciones, para poder trabajar de manera óptima con ellos es imprescindible utilizar técnicas que ayuden al desarrollo máximo de sus capacidades, aptitudes y habilidades que repercutirán en el mejor funcionamiento de las organizaciones y en la consecución de sus objetivos.

Es importante mencionar que el individuo puede ser visto desde tres enfoques: el biológico, el psicológico y el social y puesto que éste se desenvuelve dentro de la organización su conducta repercutirá en gran manera en el desarrollo de ésta pues hay que recordar que las organizaciones son sistemas dinámicos no estáticos, de hecho, día a día el individuo con cada una de sus acciones va adquiriendo experiencias, conocimientos y también experimentan cambios biológicos.

El hombre por antonomasia busca satisfacer sus necesidades y al contrario de otros seres vivos una vez satisfechas esas necesidades se encamina hacia la creación y satisfacción de otras; cada individuo tiene habilidades y características que lo diferencian de otros y que si no se toman en cuenta al realizar su trabajo pueden llegar a deshumanizarlo y al mismo tiempo se pueden estar desperdiciando otras habilidades del individuo.

Pero, ¿Qué tiene que ver en todo esto la motivación? Y ¿Qué importancia tiene para el Administrador? Puesto que la organización está conformada por los recursos humanos entre otros factores, es importante recordar que cada individuo tiene diversas formas de actuar y diferentes

motivos para hacerlo, de ello podemos decir que los motivos son el motor que mueve o genera la conducta de un individuo y puesto que el administrador debe estar interesado en la mejor utilización de recursos para la consecución de un fin, sin duda deberá estar interesado por motivar a los individuos para el logro de los objetivos de la organización.

Todo lo anterior es el marco del análisis de la motivación, para ello se tratarán las diversas teorías acerca de la motivación que han surgido tales como la de la motivación adquirida, hacia el trabajo, la jerarquía de necesidades de Maslow, la teoría de Herzberg, del Modelo de Vroom, la teoría de la expectativa, la de la equidad, la del reforzamiento y finalmente la teoría ERG (Mc Clelland).

Desde la época de los primeros filósofos griegos, se han hecho esfuerzos para entender qué motiva la conducta humana. Algunos de los primeros filósofos ponían énfasis en el principio del hedonismo, afirmando que la gente tiene la tendencia de buscar el placer y evitar el dolor. Diferentes teorías llaman la atención de los investigadores y los teóricos en el terreno de las ciencias de la conducta.

Motivación: Es todo aquel móvil o factor que regula, provoca, dirige o mantiene la conducta del individuo para llegar a un objetivo, entre esos factores se encuentran los biológicos (hambre, sed, sueño, etc.) los psicológicos, los sociales y los culturales. (Arias, F., 1981)

La motivación se relaciona con el “por qué” de la conducta. El término motivación fue derivado de la palabra latina movere que significa “mover”. Un análisis de cada una de las definiciones de motivación indica que consiste primordialmente en:

1. - Lo que impulsa la conducta humana.
2. - Lo que dirige o guía a tal conducta.
3. - Cómo esta conducta es mantenida o sostenida.

La motivación es una tarea compleja y difícil. Es una relación de sistemas entre muchas variables, dentro y fuera de la organización, por lo que no se pueden esperar respuestas rápidas y sencillas para los problemas de la motivación.

Motivación es el impulso de una persona para entrar en acción, porque desea hacerlo. Si se impulsa a las personas, reaccionarán simplemente a las presiones; actuarán porque sienten que deben hacerlo. Sin embargo, si están motivadas, harán la elección positiva de realizar algo, porque considerarán que ese acto es importante para ellas.

Como ya se mencionó, la motivación es la que dirige la conducta del individuo, aunque hay algunos tipos de conducta que son aprendidos o natos, el entorno cultural y social juegan un papel importante en la regulación de la misma y el mecanismo se puede describir de la siguiente forma:

- 1) Se presenta un factor capaz de producir una reacción.

2) La persona responde ante el estímulo.

3) Un miembro con un nivel más alto que al que se le está enseñando juzga la reacción y la califica de si es adecuada o no.

4) Si se juzga que es positivo, se da una recompensa y si es negativo, se da una sanción

5) La recompensa aumenta la probabilidad de que posteriormente ante estímulos similares, se repita la respuesta premiada y cada vez que esto sucede hay un reforzamiento que eleva las probabilidades de obtener la respuesta deseada y transmite el mensaje a la persona que está aprendiendo que la respuesta que dio es la que se esperaba aunque en algunas ocasiones el simple hecho de que no haya castigo es una recompensa.

6) Cuando se da un castigo se transmite el mensaje de que la respuesta obtenida no era la esperada, se considera que no es efectivo por que no da las razones o el porqué no son los resultados esperados; sin embargo, es positiva porque disminuye la probabilidad de que esa respuesta se repita.

7) Por último todo lo anterior da lugar al aprendizaje, es decir, adquirir nuevos tipos de conducta. (Robbins, S., 1987)

Sin duda, lo anterior nos deja ver la importancia de la motivación pues al aprender ya no reaccionamos de la misma forma ante los estímulos que se nos presentan⁴.

Los intereses del individuo influyen ante su forma de reaccionar ante estímulos, de manera que se ha caído en el error de pensar que el trabajo es un fin cuando en la realidad es un medio, pues el individuo trabaja para cumplir un objetivo. Esto no quiere decir que se deben de hacer a un lado los objetivos personales, por el contrario éstos nos dan la pauta para establecer recompensas y sanciones.

Las recompensas y sanciones se establecen en una organización con el fin de establecer medidas que redunden en productividad y eliminar las medidas inoperantes pero si las recompensas no son atractivas al individuo, es decir, no contribuyen a la consecución de sus fines personales, no le interesará conseguirlas porque no tendrán ningún valor para él; si sucede lo contrario, trabajará con ahínco para conseguir la recompensa o el medio que lo llevará a sus objetivos personales y esto a su vez redundará en el logro de los objetivos organizacionales. Cuando se le da una sanción se logran dos cosas: por un lado se eliminarán las medidas inoperantes, es decir que no

⁴ Esta teoría dice que la forma en que se comporta el individuo al realizar cierta actividad, es consecuencia de las experiencias que obtuvo al realizar ésta o algunas similares en ocasiones anteriores. Por tal razón, no toma en cuenta el estado en que se encuentra el individuo al iniciar la actividad.

Si la experiencia anterior fue grata, se sentirá motivado para realizarla de nuevo, en caso contrario, tratará de no realizar las acciones que provocaron que la experiencia fuera negativa.

Es importante crear las condiciones necesarias para que el trabajador pueda realizar de manera correcta su trabajo, en caso de no ser así, se le debe proporcionar la suficiente información que le permita corregir las fallas que se presenten, de tal manera que siempre que se ejecute una acción se obtengan resultados óptimos y estos puedan influir en el comportamiento posterior del trabajador.

contribuyen al desarrollo de la organización y por el otro se incita al individuo a trabajar para lograr sus fines personales y por ende los organizacionales.

Pero ¿Cuáles son los objetivos personales a los cuales se debe de dar gran importancia?

Sobre la motivación y la satisfacción de los empleados. La función de personal entra en contacto directo con los supervisores y los empleados, con el fin de influir sobre ellos en diversas formas, por ejemplo: sus actividades de educación y capacitación motivan con frecuencia a los empleados en forma directa, al mismo tiempo esas actividades capacitan a los supervisores sobre cómo motivar a los empleados. De esta forma se acumula la motivación y la satisfacción. De manera similar, las normas y las prácticas de personal tienen influencia directa sobre la motivación y la satisfacción (French, W. 1992)

Quizá las funciones de más importancia desempeñadas por el supervisor sean motivar y controlar el desempeño del empleado. Es responsabilidad del supervisor crear condiciones e incentivos que motiven a los empleados a alcanzar los objetivos establecidos para sus trabajos y para el departamento (Robbins, S., 1987). También debe determinar si los empleados se apegan a las políticas, procedimientos y reglamentos prescritos por la gerencia, por la ley o por alguna sociedad técnica o

científica que puedan tener voz autorizada en las implantaciones de normas o en la determinación de procedimientos.

En particular, en la motivación y control del desempeño de los subordinados, los supervisores deben hacer un esfuerzo especial para considerar los valores humanos involucrados.

Ciertamente, el supervisor es la conexión entre el alto mando y los trabajadores por lo cual, es el eje principal, el que llevara información de un lado hacia otro, de arriba hacia abajo y viceversa, este supervisor tendrá el fuerte compromiso de hacer que su personal trabaje a un paso aceptable; la motivación que el supervisor les inyecte a los subordinados además de las distinciones y reconocimientos, harán que éstos se brinden en el área laboral (Mintzberg, H., 1997). Nunca se debe de reprimir al trabajador, por el contrario, se le debe de escuchar y orientar en caso de que se encuentre en un problema y aceptar la corrección en caso de que el supervisor esté en un error.

Existen jefes y supervisores que por el solo hecho de que se les corrija, toman represalias contra el individuo que los corrigió y lo van fastidiando hasta que logran sacarlo de esta empresa. Un trabajador siempre rendirá mejor en el trabajo si se le respeta, se le escucha, se le atiende y se le hace participe en las decisiones en las cuales pueda participar. Con estos 3 señalamientos, un supervisor puede lograr muchos resultados, tanto para la empresa, para el trabajador y para él mismo.

Una de las teorías que más ha influido en las corrientes contemporáneas de pensamiento acerca de la motivación de las organizaciones, fue presentada por A.H. Maslow, quien fuera presidente de la Asociación Americana de Psicología. Su teoría es conocida como la teoría de la jerarquía de las necesidades; ésta teoría agrupa a las necesidades humanas en 5 categorías:

1. - Las necesidades fisiológicas. En este grupo se incluyen las necesidades de comida, agua, aire, descanso, etc. cuya satisfacción es necesaria para el mantenimiento del equilibrio corporal.

2. - Las necesidades de seguridad. Incluyen las necesidades de seguridad tanto físicas como psicológicas; la necesidad de estar protegido de los peligros externos que amenazan a nuestros cuerpos y a nuestra personalidad. La mayoría de los empleados, por ejemplo, quieren trabajar en donde no haya peligros físicos ni psicológicos y donde se otorguen de permanencia (lo que también se conoce como seguridad en el trabajo).

3. - Las necesidades de afiliación. La necesidad de integrarse socialmente es la característica principal en esta categoría. Un individuo desea tener relaciones amistosas con otras personas y desea ser respetado por un grupo social (necesidad de pertenencia).

4. - Las necesidades de estimación. Estas incluyen el deseo de respeto a sí mismo, la fuerza, la suficiencia, la destreza y competencia, la confianza frente al mundo, la independencia y la libertad. También se incluye

en este grupo el deseo de una buena reputación o del prestigio, el respeto y la estimación de otras personas.

5. - La necesidad de auto-realización: Es el deseo de una persona de cumplir con sus propias metas, es decir, la tendencia de realizar y desarrollar su propio potencial. Esta tendencia pudiera ser expresada por la declaración: "Lo que uno puede ser, uno debe ser".

Estas 5 categorías dan a conocer necesidades diferentes que el individuo como trabajador puede tener.

Según la teoría de Maslow, las necesidades fisiológicas son fundamentales, es preciso satisfacerlas antes que otras. Cuando las necesidades fisiológicas y las de seguridad estén suficientemente satisfechas, surgirán como dominantes en la estructura de necesidades, el anhelo de sentirse integrado a un grupo, el buscar la compañía de otros, y el intentar ser aceptado por un grupo, aunque sus relaciones familiares pueden satisfacer la necesidad de sentirse aceptado como parte de un grupo, ésta se prolonga al trabajo.

En la parte superior de la escala, se localizan las necesidades de estima y autorealización, siendo estas la destreza, los logros, la confianza, independencia, reconocimiento y comprensión. Cuando son satisfechas las necesidades del escalón más bajo, se hacen dominantes las ubicadas en la parte superior.

La motivación que se basa en los impulsos primarios (el hambre, la sed, etc.) es diferente a la motivación que proviene de la realización del potencial de uno mismo y esta última no disminuye en cuanto se satisfacen estas necesidades, por el contrario, cuanto más maduración y autorealización experimenta una persona, más desea. William, W. (1992)

A medida que se adquiere mas experiencia y se puede manejar mejor las necesidades, se proponen mayores retos, obteniéndose bases sólidas que darán mayor confianza en sí mismo.

Al utilizar la teoría de Maslow, se debe estar consciente de que cada individuo tiene una pauta o parámetro distinto de necesidad, la cual sólo se puede extender al estudiar a un individuo en concreto. Las necesidades son consecuencia de los problemas que ha tenido a lo largo de su vida, como las frustraciones, problemas emocionales en la etapa infantil, en empleos anteriores, en la vida sentimental de adolescente, etc.

El hombre y la mujer también tienen diferentes parámetros de necesidades y de expectativas de satisfacción. Hasta hace poco las organizaciones frecuentemente ignoraban las necesidades de las mujeres trabajadoras, o no daban importancia al hecho de que sus necesidades son significativamente diferentes a las de los hombres. Como resultado de estas suposiciones, las mujeres trabajadoras frecuentemente eran incapaces de alcanzar los niveles deseados de satisfacción de necesidades. La frustración principal de las mujeres provenía de la falta de oportunidades

para encontrar trabajos con sueldos más altos, como la posibilidad de alcanzar la autorealización. Mitzberg, H. (1997) Afortunadamente, una cantidad mayor de organizaciones ha creado oportunidades para que las mujeres alcancen niveles de alta dirección, tanto en el sector público como en el privado, aunque en México, son muy pocas las empresas que brindan esas oportunidades a las mujeres, por ejemplo Nestlé en su alta dirección de siete hombres sólo hay una mujer.

Ciertamente cada individuo tiene un problema que aparentemente es igual al de otro individuo pero, sin embargo, requiere de un estudio muy particularizado que le permita a la persona que lo va a tratar, darle la mejor solución a sus problemas. Habrá muchas técnicas que le puedan ayudar al individuo en su necesidad pero solo una se acoplará a la perfección para que lo ayude a superar ese obstáculo.

La jerarquía de las necesidades desarrollada por Maslow, es muy útil para dirigir al personal administrativo, de otra forma probablemente se pasarían por alto importantes necesidades individuales. Los administradores no deben suponer que la gente trabaja solamente para ganar dinero, ni tampoco pueden pensar que se puede alimentar a una familia con estímulos verbales, el sueldo es una parte muy importante para motivar al trabajador.

Debe reconocerse que la jerarquía de necesidades de Maslow es una formulación teórica basada en gran parte en las investigaciones de un

psicólogo clínico y que requiere de más investigación. Varios estudios experimentan que las necesidades humanas están dadas en 2 niveles:

1. - En el más bajo, las necesidades de seguridad y existencia.
2. - En el más alto, las necesidades sociales de estima, autonomía y autorrealización.

Frederick Herzberg y sus colaboradores elaboraron un modelo de motivación basado en factores de motivación y mantenimiento, entrevistaron a los empleados para determinar qué condiciones conducían a sentimientos positivos o negativos poderosos con relación a sus empleos. El resultado fue que la mayor parte de los empleados enunciaran distintos tipos de causas para sus sentimientos buenos o malos; si el reconocimiento conducía a un sentimiento bueno, la falta de reconocimiento raramente provocaba un sentimiento negativo. En lugar de ello, esos sentimientos negativos se debían a algún otro factor como, por ejemplo, los salarios bajos.

Se llegó a la conclusión de que algunos factores servían primordialmente para elevar la satisfacción y la motivación, pero su ausencia no era muy negativa, esos factores se conocen como factores de motivación, motivadores o satisfactores, porque tienden a motivar y satisfacer al empleado, proporcionan impulsos internos hacia un mejor rendimiento. (Robbins, S., 1987)

Esta teoría se fundamenta en la teoría del ambiente externo y en el trabajo del individuo. Dice que los factores pertenecientes al puesto tales

como responsabilidad iniciativa, etc., cuando existen, satisfacen al personal pero si no existen no causan insatisfacción. Sin embargo, sí hay insatisfacción, cuando los factores externos al puesto tales como simpatía de los compañeros, limpieza, etc., no existen. Fernando Arias Galicia lo resume de la siguiente forma:

“...Carencias experimentadas por la personal en el medio (físico o social) de trabajo, le causan insatisfacción; pero contar con todas las comodidades y clima emocional adecuados no le causan satisfacción.”
(Arias, F., 1981)

Arias Galicia señala que hay dos factores distintos en la satisfacción de un cargo, uno al cual llamó “satisfacciones” provoca la satisfacción con el cargo y mejoras en el desempeño y el segundo lo llamó “satisfactorios” o “motivadores” que son la realización, el reconocimiento, la responsabilidad y el trabajo mismo. También hizo especial énfasis en las actitudes en cuanto a la administración y a la salud mental.

Herzberg llama a esta teoría también dual pues dice que satisfacción no es contrapartida de la insatisfacción sino que deben medirse en escalas diferentes, de esta forma indica que las prestaciones sociales tales como seguro de vida, fiesta de fin de año, etc., así como el modelo de supervisión con base en las relaciones humanas, las comisiones mixtas de higiene y seguridad las cuales están instituidas en las organizaciones sólo por motivos legales sólo evitan la insatisfacción pero no promueve la satisfacción pues

para lograr esta última se requiere buscar la manera de asignar mayores responsabilidades a los trabajadores y dar mayor cabida al desarrollo de la iniciativa.

Según Herzberg, los medios prácticos para proporcionar satisfacciones incluyen:

Mejorar los factores o condiciones remueve la insatisfacción.

Delegar responsabilidad

Libertad de ejercer discreción

Promoción

Uso pleno de habilidades

Establecimiento de objetivos y evaluación relacionada con los mismos

Simplificación del cargo por el ocupante

Ampliación del cargo horizontal o verticalmente.

En cuanto al conjunto de factores "insatisfactorios" éstos son extrínsecos es decir, son ajenos al cargo en sí estos factores evitan la insatisfacción de manera muy limitada pero cuando son precarios en vez de evitarla la provocan, entre esos factores están:

Condiciones de trabajo y comodidad

Políticas de administración y de organización

relaciones con el supervisor

Competencia técnica del supervisor

Salarios

Seguridad en el Cargo

Relaciones con los colegas

Un modelo muy aceptado de motivación es el de expectativas, elaborado por Vroom. El modelo de expectativas afirma que la motivación se debe a los resultados que se buscan y la estimación propia de que una acción conducirá a las consecuencias deseadas. En forma más directa, si una persona desea algo con suficiente fuerza y la trayectoria parece bastante despejada, tratará de alcanzar esa meta.

La fuerza de las preferencias de una persona en que un acto conducirá a una consecuencia dada se denomina expectativa. Si un empleado está seguro de que un acto no tiene probabilidades de producir una consecuencia, sus perspectivas serán nulas. Al extremo opuesto de la escala, si un empleado está seguro de que un acto producirá una consecuencia, las expectativas serán de +1. El resultado es que las expectativas pueden encontrarse en cualquier lugar entre cero y +1. En resumen, valencia es el deseo de un resultado y expectativa la probabilidad de que la acción conduzca a esa consecuencia. Cuando se multiplica la valencia por la expectativa, el producto es el estado aproximado de motivación de una persona. la ecuación es como sigue:

| | | | | |
|-----------------|--|---------------------|--|-------------------|
| <i>Valentía</i> | | <i>Expectativa</i> | | <i>Motivación</i> |
| <i>Deseo</i> | | <i>Probabilidad</i> | | <i>Motivación</i> |

El modelo de expectativas sugiere que las personas deben usar su experiencia y su buen juicio para determinar que tipos de resultados deseados se encuentran disponibles y, a continuación, evaluar cuáles tiene mayores probabilidades de alcanzar. Es decir, es una especie de análisis de costos y beneficios para determinar si una recompensa vale su costo. Si dicha recompensa es suficiente para justificar el costo de un mayor esfuerzo, tenderán a aplicarlo.

En función de la relación de costos y beneficios, la tarea de administración de personal consiste en crear un ambiente en el que el costo de los esfuerzos se minimice y se maximice el valor de las recompensas (consecuencias). Este método es una estrategia de personal de trayectoria-metas, en donde el departamento de personal mejora la trayectoria (tales como la elaboración de un programa de recompensas para las recomendaciones o sugerencias). De este modo, la administración de personal establece un mejor clima de organización para la motivación.

La satisfacción en el empleo es la forma favorable o desfavorable en que ven los trabajadores sus puestos. La administración de personal se interesa considerablemente por la satisfacción en el empleo. Los

departamentos de personal más dispuestos a ayudar y orientados hacia los seres humanos fomentan la satisfacción, el desarrollo y la motivación de los empleados.

El tamaño de la organización tiende a relacionarse en proporción inversa con la satisfacción en el empleo, a medida que las organizaciones aumentan de tamaño, la satisfacción en el trabajo tiende a disminuir moderadamente, hasta que se toman medidas correctivas para compensar esta tendencia. Sin medidas correctivas, las organizaciones grandes tienden a abrumar a las personas y trastornar los procesos de respaldo, tales como comunicación, coordinación y participación. Los empleados comienzan a sentir que están perdiendo el control de los eventos que los afectan, porque el poder de toma de decisiones se encuentra muy lejos de ellos. El ambiente de trabajo tiene también elementos de cercanía personal, amistad y trabajo en grupos pequeños, que son características importantes para la satisfacción de muchas personas.

En resumen, la función del personal se relaciona directa e indirectamente con el clima de la organización, la motivación y la satisfacción en el empleo.

La motivación es el impulso que tiene una persona para entrar en acción, porque desea hacerlo. Se trata de un sistema complejo de relaciones que se ven afectadas por fuerzas internas y externas de la organización; los parámetros principales para entender la motivación incluyen una jerarquía de

necesidades, factores de motivación y mantenimiento, la teoría de expectativas y la modificación conductual. Se pueden combinar en un modelo de recompensas-rendimiento que responde a las necesidades dentro de un ambiente de trabajo, los grupos pequeños, la organización y el sistema social. El modelo se representa en forma circular para demostrar que recompensa y refuerza las conductas deseadas sobre bases regulares. Realza la satisfacción, la auto-imagen y las expectativas propias, con el fin de fomentar la motivación. (Robbins, S., 1987)

El modelo indica que una persona reacciona a los estímulos asociados con un estado de desequilibrio interior que viene de una necesidad y deseo o una expectativa. La conducta se dirige hacia el logro de un incentivo o una meta que el individuo anticipa y esto le motiva para restaurar el equilibrio, este modelo nos dice que el incentivo o meta conduce a un cambio en el grado de desequilibrio y a un cambio en el nivel de esfuerzo que impulsa al individuo hacia la acción.

La crítica que hace Dunnette y Kirchner sobre el modelo comentado anteriormente es el siguiente:

1. - La identificación y clasificación de motivos es difícil, es decir, hay quienes se esfuerzan en el trabajo para ganar mas dinero el cual puede ser un incentivo para diferentes motivos como lo puede ser la satisfacción de tener mas posesiones materiales, la seguridad de tener un acomodo económico dentro de la sociedad, el proporcionarle un símbolo de poder.

2. - Es poco frecuente que exista un solo motivo, es decir, que un individuo tiene varios deseos a la vez que aumentan o disminuyen según la satisfacción o frustración del esfuerzo.

3.- Cada persona responde de manera distinta a los mismos incentivos.

4. - Algunos motivos, como el hambre, sed y sexo, disminuyen temporalmente después de ser saciados, sin embargo, aquellos motivos que tienen su base en la anticipación del placer, frecuentemente se fortalecen al alcanzar la meta.

Para analizar el proceso de motivación Steer y Porter desarrollaron un modelo conceptual que:

- Asume la motivación como un fenómeno complejo.
- Considera los efectos interrelacionados e interactivos de los diversos factores.

En el marco que utilizan Steer y Porter subrayan la importancia de la consideración de 3 series de variables en la situación laboral.

1.- Las características del individuo como lo son los intereses, las actitudes y necesidades.

2.- Las características del trabajo que trata sobre el nivel de retroalimentación del puesto y al nivel de recompensas intrínsecas y extrínsecas que ofrece el puesto.

3.- Características del ambiente laboral. Existen 2 categorías básicas:

- Las características del ambiente laboral inmediato.
- Las características relacionadas con las acciones tomadas por

la organización.

Steer y Porter subrayan el hecho de que uno debe estar consciente de la dinámica interactiva que se den entre estas variables, las cuales pueden influir en el resultado del esfuerzo y en el rendimiento.

A continuación se presentan algunas de las definiciones de ésta teoría:

Según Smith, H. (1992), el trabajador está contento con su paga cuando ve que está es equitativa o justa. Para que se considere justo, lo que el trabajador recibe por el trabajo (salario, beneficios adicionales, situación, etc.) deberá guardar relación con la que pone en él: empeño, destreza, entrenamiento, educación, etc.

Según Howell, W. (1989), los procesos básicos que propone la teoría de la equidad para responder a estas interrogantes, se derivan de una proposición teórica muy amplia de la psicología social que se conoce como la teoría cognoscitiva de la disonancia o cognoscitiva de la consistencia.

La teoría de la equidad⁵ utiliza estas nociones de diversas maneras. Se considera la equidad percibida como un estado cognoscitivo en el que, la

⁵ Se trata de una comparación constante entre dos datos: la relación aportación-ingreso de una persona, con la de un tercero, siempre tratando de realizar las actividades correspondientes para permanecer en un estado de equilibrio; todas las comparaciones las hace tomando un punto de referencia, Robbins, S. (1987) menciona

que existen cuatro formas de establecerlo: cuando el empleado ha laborado en otro puesto dentro de la misma organización, cuando el empleado ha laborado fuera de la organización en la que se encuentra actualmente, cuando utiliza otras personas dentro de la misma organización y cuando utiliza otras personas fuera de la organización.

El resultado de ésta comparación, necesariamente producirá una reacción de la persona. Sabemos que sólo se presentan tres casos diferentes:

- (1) Cuando la relación (aportación-ingresos) de la persona es menor que la de otra persona.
- (2) Cuando la relación (aportación-ingresos) de la persona es igual que la de otra persona.
- (3) Cuando la relación (aportación-ingresos) de la persona es mayor que la de otra persona.

Las reacciones que pueden tener una persona a cada una de estas situaciones son diversas. Pero Howell, W. () menciona que el individuo trata de ser constante o lógico en su modo de pensar: es decir, prefiere que sus actitudes, creencias, o apreciaciones acerca de cualquier cosa sean compatibles unas con otras (que estén en consonancia lógica), que contradictorias. Ésta última situación cuando se presenta, establece un estado aversivo de motivación (llamado cognoscitivo de disonancia) que el individuo hace esfuerzos por superar, ya sea cognoscitivamente (cambiando alguno de sus conocimientos inconstantes), o mediante el comportamiento (cambiando la situación responsable de los conocimientos).

Cuando se presenta el caso (1), en la mayoría de las veces, las reacciones son: pedir aumentos, disminuir las aportaciones, quejarse más, buscar otros trabajos, etc. De aquí que se pueda asegurar que el individuo se verá motivado por alguna de las reacciones anteriores.

El trabajador en todo momento buscará que se presente el caso (2), de ésta forma al menos sabe que se le da un trato justo.

Si se presenta el caso (3), el trabajador tal vez creará que simplemente está recibiendo lo que él merece, o quizás, no de manifestaciones de que realmente alteró su estado de equilibrio. Debido a que las reacciones no son muy notables y constantes, es que la teoría no puede predecir exactamente que resultados se producirán cuando se evalúe a cada persona.

Pero aún así nos permite obtener datos que nos ayuden a comprender un poco más acerca de la forma en que el individuo se motiva.

En las ocasiones en que se presentan los casos (1) y (3) Robbins, S. (1887) establece cuatro propuestas que se relacionan con el pago desigual:

1. Si se paga por tiempo, los empleados sobrepagados producen más que los empleados pagados justamente.

En este caso el empleado busca producir en grandes cantidades o con gran calidad, para :

1. Aumentar sus aportaciones y así buscar la equidad.
2. Si se paga por cantidad de producción, los empleados sobrepagados producen menos unidades, pero de mayor calidad, que los empleados pagados justamente.

Se producen menos unidades, ya que a medida que se va incrementando su producción también aumenta el sobre pago; por eso, se busca producir con más calidad ya que no afecta en nada el sobrepago.

3. Si es pago por tiempo, los empleados subpagados obtienen una cantidad de producción menor, o de menor calidad. Ya que el trabajador no se encuentra motivado, éste producirá poco o no tendrá el cuidado adecuado al realizar su trabajo.
4. Si es pago por cantidad de producción, los empleados sub-pagados producen un gran número de unidades de baja calidad, en comparación con los empleados pagados equitativamente.

En este caso se busca producir en grandes cantidades, no importando la calidad de los productos, ya que de esta manera aumentan los ingresos y se tiende a la equidad.

Hasta el momento, como ingresos, se han considerado solamente aquellos que son monetarios; en la realidad el individuo también toma en cuenta aspectos que se pueden ver como recompensas, algunos de ellos son: comodidades, condiciones agradables de trabajo, buenas relaciones de trabajo, etc. Además como aportaciones también se consideran: educación, esfuerzo, experiencia, disposición para aceptar condiciones de trabajo que no son las óptimas, disposición a ser transferido a labores que no le agradan, etc.

Los conceptos mencionados en el párrafo anterior, son otra de las constantes que aparecen en las investigaciones realizadas por las diferentes personas encargadas de estudiar la teoría de la equidad. Pero sólo Stephen P. Robbins menciona el hecho de que están siendo utilizados para ampliar el significado de equidad o justicia. Hasta el momento en la teoría de la equidad hablaba de una justicia distributiva o la justicia que se percibe de la cantidad y asignación de las recompensas entre los individuos. La nueva aportación es el concepto de justicia procesal: La justicia resulta del proceso utilizado para determinar la distribución de las recompensas.

La justicia distributiva sigue siendo de mayor importancia para el empleado, pero la justicia procesal afecta el compromiso organizacional del empleado, la confianza con su jefe y la intención de renunciar.

Queremos hacer notar que la teoría de la equidad menciona una comparación entre dos relaciones (aportaciones-ingresos); en este caso la mayoría de los trabajadores se encuentran en condiciones similares

razón entre la inversión de trabajo de la persona (su aportación) y el beneficio recibido de esa inversión (su ganancia) está de acuerdo con alguna norma (con la de alguna "otra" persona, hipotética o real). La equidad se define por la razón entre aportación y ganancia de un tercero.

Según Robbins, S. (1987), los empleados hacen comparaciones de los insumos y los resultados de sus puestos en relación con los de otros. Si percibimos que nuestra relación es igual a la de las otras personas con las que nos comparamos, se dice que existe un estado de equidad o equilibrio. Percibimos que nuestra situación es justa, que prevalece la justicia. Cuando vemos que la relación es desigual experimentamos tensión por la inequidad, este estado de tensión negativa proporciona la motivación para hacer algo que corrija la situación.

El punto de referencia que elija el empleado agrega más complejidad a la teoría de la equidad. Existen cuatro puntos de referencia que puede utilizar un empleado para la comparación:

1. Auto-interno : Las experiencias de un empleado en un puesto diferente dentro de la organización en la que trabaja actualmente.

2. Auto-externo: Las experiencias de un empleado en una situación o puesto fuera de la organización en la que trabaja actualmente.

(los de un mismo nivel), esto nos lleva a pensar que existe equidad, pero en realidad los diferentes problemas que provoca el no obtener un sueldo adecuado, no se solucionan al existir equidad, lo cual crea un malestar en las personas, por consecuencia afectan su motivación.

3. Otro-interno: Otra persona o grupo de individuos dentro de la organización del empleado.

4. Otro-externo: Otra persona o grupo de individuos fuera de la organización en la que trabaja el empleado.

Basados en la teoría de la equidad, se puede predecir que cuando los empleados perciben una desigualdad, tienden a tomar una de seis alternativas:

1. Cambiar sus insumos
2. Cambiar sus resultados
3. Distorsionar las percepciones de ellos mismos
4. Distorsionar las percepciones de otras personas
5. Escoger un punto diferente de referencia
6. Salirse del campo

TEORÍA DE LAS NECESIDADES DE MCCLELLAND⁶.

⁶ La conducta que toma una persona esta determinada por sus necesidades; establece el concepto que se pueda tener de ella.

Según Wendell () y Robins, S. (1987), coinciden en que McClelland, enfocó más sus estudios en la necesidad de logro, y descubrió que las personas que tienen como prioridad satisfacer esta necesidad, tienen las siguientes características:

- Le dan más importancia a la realización exitosa de una tarea, que a los beneficios que pudieran obtener de ella.
- Buscan constantemente mejorar lo realizado con anterioridad.
- Participan en situaciones donde puedan obtener la responsabilidad y puedan aportar soluciones.
- La tarea que están realizando, debe permitirles obtener datos rápidamente, para que así se pueda evaluar si realiza en forma correcta el trabajo, o no.
- La tarea que emprenden debe representar un cierto reto, pero no debe ser demasiado difícil, de tal suerte, que en caso de tener éxito, consideren que fue consecuencia de su esfuerzo, y no de la suerte, para que de ella obtengan satisfacción.
- Estas personas no necesariamente son buenos líderes, pues como acostumbran trabajar de manera individual, tratan de exigir a las personas que dirigen, su misma forma de trabajar y esto es imposible de lograr, además, el éxito depende de la contribución de cada uno de los integrantes del grupo.

Las características antes mencionadas, describen a un buen administrador, ya que su principal objetivo es influir y controlar a los demás, sin que sientan gran necesidad de integrarse o ganarse la aceptación de todo el grupo al cual dirigen.

La teoría establece principalmente que todas las personas tienen un grupo de necesidades: De logro, de poder y de afiliación y que cada persona da una prioridad diferente a cada una, por ejemplo, una persona puede tener una fuerte necesidad de poder, no importándole demasiado la necesidad de afiliación o de logro.

A continuación se presentan algunas definiciones por distintos autores.

French, W. (1992) menciona que McClelland junto con otros colaboradores, realizaron una clasificación de las necesidades del hombre:

- Necesidad de afiliación (naf), la cual, de acuerdo a la definición de necesidades de Maslow corresponde a la pertenencia.
- Necesidad de poder (np), la cual corresponde a la de autorealización definida por Maslow.
- Necesidad de logro (nl), que equivale a la necesidad de estima, definida por Maslow.

Todas estas definiciones fueron echas como resultado de la aplicación de un proceso llamado *Thematic Apperception Test (TAT)*.

Según el autor, las respuestas que las personas dieron a cada una de las cuestiones que se les presentaron en él (TAT), eran proyecciones de

Las personas que no buscan influir o controlar a los demás, y que no les agrada tener la responsabilidad de un proyecto, sino participar en tareas donde se requiera formar parte de un grupo en el cual las condiciones de trabajo sean agradables y por consecuencia la responsabilidad sea de todos, tienen como principal objetivo satisfacer su necesidad de afiliación (naf).

necesidades que son originadas por ciertos estímulos. Cada una de las necesidades de la persona son consecuencia de su forma de comportarse.

Robbins, S. (1987) nos dice que la teoría de las necesidades de McClelland se enfoca en tres necesidades:

- Necesidad de realización (nr): el impulso de sobresalir, de tener logros en relación con un conjunto de normas, de luchar por tener éxito.
- Necesidad de poder (np): la necesidad de hacer que los otros se comporten de determinada manera, diferente a como hubieran actuado de manera natural.
- Necesidad de afiliación (naf): el deseo de tener relaciones interpersonales amistosas y cercanas.

De acuerdo a Robbins, S. (1987) la teoría del reforzamiento se trata de un enfoque conductista, que aduce que el refuerzo condiciona el comportamiento.

Ésta teoría pasa por alto el estado interior del individuo y se concentra únicamente en lo que sucede a una persona cuando emprende una acción. Además no pone interés en aquello que inicia el comportamiento, en un sentido estricto, no se considera teoría de la motivación. Pero sí proporciona un medio poderoso de análisis de aquello que controla el comportamiento y

es por esta razón que se toma en cuenta en los estudios sobre el tema de la motivación.

¿QUÉ ES PROGRAMACION NEUROLINGÜÍSTICA ?

Este enfoque tiene su antecedente en las investigaciones del célebre científico británico Gregory Bateson, principal teórico de la pragmática de la comunicación humana, en el análisis sistemático del lenguaje, como manifestación de la estructura profunda de la personalidad y en el estudio el estudio de los patrones terapéuticos utilizados por Fritz Perls, Virginia Satir, Milton Erickson, entre otros. (O'Connor, 1995)

Al sistematizar los procedimientos utilizados por estos terapeutas con sus pacientes, John Grinder y Richard Bandler, de la Universidad de California, desarrollaron un sistema aplicado a los procesos de cambio que se puede enseñar y aprender rápida y eficazmente, a dicha epistemología le llamaron PROGRAMACION NEUROLINGUISTICA (P.N.L.)⁷.

La idea subyacente en P.N.L., es que las emociones, la conducta y la concepción del mundo que el hombre tiene, están plasmadas en una organización y una estructura profunda. Grinder y Bandler, (1975) sostienen que al entender el paciente ésta estructura profunda la persona puede hacerse cargo de su propia vida, de una manera consciente y más responsable.

Son las personas mismas las que crean su propia concepción del mundo, y se relacionan con sí mismo, con los demás, con los objetos, con las ideas, las creencias y los valores de acuerdo a esa concepción del mundo que se tiene (mapa)⁸, y no con lo que el mundo es en realidad (territorio)⁹. Si el mapa se parece más o menos al territorio, entonces, se cree que se tiene la verdad, la sabiduría, la felicidad o la salud, y si no es así, entonces, se sufre porque el mundo no se ajusta al mapa. Existe una discontinuidad entre lo que se cree y lo que las cosas son. En P.N.L. se busca ampliar la percepción.

¿Cómo se crea el mapa?. El ser humano, es sensible tanto a los estímulos internos como externos, dichos estímulos son seleccionados en su mayoría en forma inconsciente, los que al llegar a nuestra corteza cerebral son percibidos como programas o representaciones: visuales, auditivas, kinestésicas, olfativas y gustativas. El conjunto de representaciones internas conforma el "mapa" de nuestra realidad, el cual, es comunicado a nuestros semejantes a través del lenguaje. (Grinder & Bandler, 1975)

"Programación Neurolingüística en el área de la psicoterapia se encarga de estudiar en detalle el cómo de esos procesos internos (mapa). Y una vez hecho el diagnóstico, aplicar las técnicas terapéuticas más profundas y eficaces para el cambio en los pacientes".(O'Connor, 1995)

⁷ En inglés NLP (Neurolinguistic Programming)

⁸ Ver glosario.

⁹ Ver glosario

P.N.L., surge alrededor de los 70's después de muchos años de observación e investigación que realizaron John Grinder y Richard Bandler, investigadores de la Universidad de California, "Nos pusimos a observar a Fritz Perls, Virginia Satir, Milton H. Erickson y a otros terapeutas excepcionales, y encontramos que cuando todos ellos hacen su trabajo en forma eficiente, comparten sin mencionarlo, una misma "magia".(Grinder & Bandler, 1975)

Esta magia se llama PROGRAMACION NEUROLINGUISTICA, sus antecedentes teórico-filosóficos se pueden encontrar sobre todo en las investigaciones de Gregory Bateson, Moshe Feldenkrejs, Noam Chomsky, en la Teoría General de Sistemas y en algunas filosofías.

En P.N.L., la excelencia humana es una constante, (González, 1991), esto quiere decir, llegar al mejor resultado en el mínimo tiempo: la profundidad y la rapidez del cambio, son factores que pueden ir de la mano. Para realizar un cambio es mejor conocer "el cómo y el qué", se puede hacer, para desarrollar las habilidades necesarias, y no tanto el "por qué", no se han desarrollado¹⁰.

En P.N.L., no existen los errores, una conducta, una actitud o un sentimiento, pueden ser adecuados en un contexto y tiempo diferentes, en este sentido es importante saber "el cuándo y cómo precisos" para "cuál alternativa". Para Grinder, (1975) es mejor tener varias alternativas, que

tener una sólo o ninguna, sólo así se puede ser más libre y “tomar en nuestras manos las riendas de nuestra propia mente”.

ANTECEDENTES DE P.N.L.

| CIBERNETICA | PSICOLOGIA | | | LINGÜÍSTICA | |
|------------------------------------------------|--------------------|-----------------------|-------------------------|--------------------|----------------|
| <i>Gregory Bateson</i> | <i>Fritz Perls</i> | <i>Virginia Satir</i> | <i>Milton Erickson:</i> | Alfred | Noam Chomsky: |
| Enfoque | Geslat | Familias | Hipnosis | Korskybsky: | Estructura |
| istemático | Percepción | Igualar | Metáforas | Mapas de la | superficial |
| Teoría | Responsabilidad | Retro- | Acceso al | realidad | Estructura |
| Cibernética | Opciones | alimentación | inconsciente | Codificamos | profunda |
| Epistemología | Conducta | Comunicación | Valores | nuestra realidad | Los mapas |
| Teoría de los Tipos Lógicos | Necesidades. | Rapport. | Congruencia. | y por lo tanto | inadecuados o |
| Investigación sobre los Niveles de Abstracción | | | | creamos nuestra | funcionamiento |
| | | | | realidad, nuestra | en la |
| | | | | codificación tiene | percepción |
| | | | | fallas. | Metamodelo. |

ALGUNAS PRESUPOSICIONES EN P.N.L.(O'Connor, 1995)

1.- El ser humano es: comunicación; En cualquier interacción nos estamos comunicando a través de los tres Sistemas Principales de comunicación: visual, auditivo, kinestésico; tanto digital como analógicamente.

2.- El ser humano responde a su mapa de realidad (y no a la realidad misma): P.N.L. es una epistemología que propone las formas específicas para cambiar estos mapas (no la realidad).

3.- Variedad requerida: Cuando la norma, o la regla social es infringida: hay que revisar la norma y no necesariamente cambiar al infractor.

4.- Las personas funcionan bien: Nadie está mal: el reto es descubrir COMO funciona y ayudarlo a cambiar para que la persona sea como desea, en el contexto adecuado.

5.- Las personas siempre eligen la mejor opción de la cual disponen en un momento dado: Pero generalmente existen otras opciones que son mejores a las cuales no están pudiendo optar.

6.- Todo comportamiento es útil en algún contexto: La pregunta sería: En qué contexto qué? La búsqueda del contexto y del comportamiento adecuado en el momento preciso, en una propuesta de P.N.L.

7.- Tener muchas opciones es mejor que no tenerlas.

8.- Las personas tienen generalmente todos los recursos personales que necesitan: Lo que se requiere en la mayoría de los casos es lograr el acceso a estos recursos, en los lugares y momentos oportunos.

9.- No existe el fracaso, sólo retroalimentación: Toda respuesta es aprendizaje y puede ser utilizada. Es deseable cometer tantos "errores" como sea posible en un contexto que permita identificarlos y re-programarlos.

10.- Dosificar. En el proceso de aprendizaje es necesario subdividir en grupos el conocimiento, de tal manera que pueda ser asimilado.

11.- Cualquiera puede hacer cualquier cosa: Con estrategias, neurología y valores congruentes. Si una persona puede hacer algo, es posible modelarlo y enseñarle a otra persona a hacerlo.

NIVELES LOGICOS DE CAMBIO¹¹.

Bateson, en Bandler (1975), señala que desde el punto de vista epistemológico en todos los procesos (de aprendizaje, cambio, comunicación, etc.), existen órdenes naturales o niveles lógicos de una clasificación. Una función de cada nivel es la de organizar la información del nivel inmediatamente inferior, las reglas para cambiar algo en un nivel son diferentes de aquéllas para cambiar algo a otro nivel. Cambiar algo en un nivel inferior puede afectar, pero no necesariamente afecta los niveles superiores; sin embargo, el cambio en un nivel superior necesariamente cambia las cosas en un nivel inferior de tal manera que sirven de apoyo al cambio en el nivel superior. Bateson recalcó que es la confusión entre los niveles lógicos lo que frecuentemente ocasiona problema.

LOS NIVELES LOGICOS EN P.N.L.

Cuando se trabaja con P.N.L., los siguientes niveles lógicos parecen ser los más importantes a considerar:

- a) Identidad: Quién soy, cuál es la misión.

- b) Sistema de creencias: Causas, categorías de valores.
- c) Capacidades: Estados, estrategias, meta-programas, habilidades, destrezas, sentido de dirección.
- d) Comportamientos Específicos: Lo que hago o he hecho, acciones.
- e) Medio ambiente: contexto externo, reacciones.

En la actualidad¹², por encima del nivel de Identidad en P.N.L. reconocemos la necesidad del nivel espiritual.(O'Connor, 1995) La misión se sobrepone a las creencias y las creencias se sobrepone a las capacidades, etc.

AFIRMACIONES EN LOS DIFERENTES NIVELES LOGICOS:

Las siguientes afirmaciones indican los diferentes niveles de respuesta con un estudiante al que le ha ido mal en una prueba de estadística, de la materia Seminario de Investigación II:

- a) Identidad: "Tú eres estúpido. Eres de lento aprendizaje".
- b) Creencias: "Si no mejoras tu conocimiento de estadística no podrás terminar la licenciatura en el tiempo establecido, ni seguir con tus planes de maestría".
- c) Capacidad: "Tu no pareces hábil para la matemática ni nada que se le parezca".

¹¹ Ver glosario.

d) Comportamientos específicos: "Lo hiciste mal en este examen de estadística".

e) Medio ambiente: "El grado de dificultad y la insuficiencia de tiempo para resolver la prueba hace difícil pasar el examen".

Las siguientes afirmaciones indican los diferentes niveles lógicos en alguien que está aprendiendo P.N.L.:

a) Identidad: "Tú eres un buen Practicante de PNL".

b) Creencias: "El saber anclar te hará más libre".

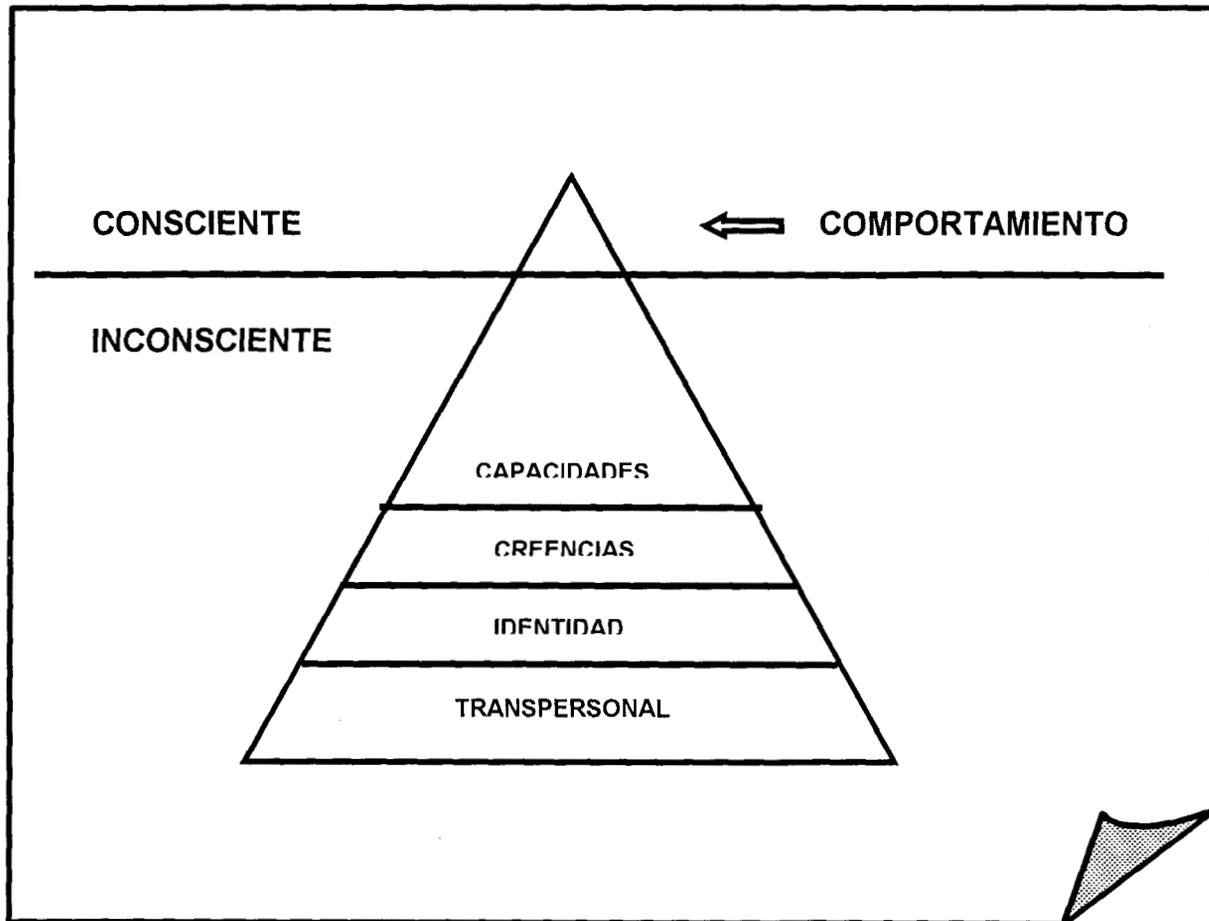
c) Capacidades: "Tú eres capaz de ayudar a las personas anclándoles estados de recursos".

d) Comportamientos específicos: "Ya estableciste un ancla en aquella persona".

e) Medio ambiente: "Constantemente nos estamos anclando, el medio ambiente no está anclado".

¹² Originalmente el nivel de espiritualidad no estaba considerado por Grinder & Bandler, ni por ningunos de los teóricos pioneros, pero las aportaciones de autores más recientes (v.g. González, 1991), han aumentado este nuevo nivel lógico, con el cual hay problema para definir con precisión a qué se refiere.

NIVELES LOGICOS



¿ QUE SE PUEDE LOGRAR CON P.N.L.?

- Tiene técnicas específicas para el tratamiento de fobias, ideas delirantes, persecutorias,
- Miedos inespecíficos, angustia, depresión, valores, creencias, etc., haciéndolos desaparecer en menos de una hora.

- Elimina hábitos indeseables como fumar, beber, comer demasiado, insomnios, etc., en pocas sesiones.
- Ayuda a niños y adultos con dificultades de aprendizaje (ortografía, lectura, etc.) adquiriendo nuevas estrategias a veces en menos de una hora.
- Produce cambios en las interacciones de pareja, familias y organizaciones, de modo de que funcionen de manera más satisfactoria y productiva.
- Es también eficiente para el tratamiento de problemas físicos, no únicamente aquéllos reconocidos como psicosomáticos, sino también algunos que no lo son, también en pocas sesiones.
- Incrementa la capacidad intelectual, la memoria, la atención, etc., considerablemente.
- Logra un adecuado control sobre los estados alterados de la consciencia alcanzarlos y utilizarlos voluntariamente.
- Clarifica metas y estrategias personales y de otras personas en una hora.
- Mejora de una manera práctica la salud mental y física.
- Es un auxiliar en el logro de nuevos patrones de relación para consigo mismo y con los demás.

- Describe y descifra el cómo del éxito y del fracaso de las personas en áreas como: mental, económica, social, espiritual, afectiva, artística, etc.

P.N.L. ha sido utilizada sistemáticamente en las siguientes áreas:

- 1.- Terapia.
- 2.- Educación
- 3.- Medicina
- 4.- Administración
- 5.- Negociación (interna y externa)
- 6.- Deportes
- 7.- Abogacía
- 8.- Arte
- 9.- Y en otras áreas de interacción humana

ALGUNAS HABILIDADES EN P.N.L.

- Agudeza sensorial. Saber ver, escuchar y sentir más fielmente al mundo interno y externo.
- Estados de control. Son aquellos estados en que hemos o han estado otras personas, en que los resultados han sido los deseados.
- Flexibilidad. Hacer ajustes cuando la situación lo requiera.
- Rapport. Establecer sintonía con otras (s) persona (s) igualando el lenguaje verbal, auditivo y corporal. Entendimiento profundo.

- Calibrar. Distinguir cambios mínimos de estados internos a partir de las señales externas.
- Anclar . Asociar en un estado a un estímulo específico.
- Sintonizar y guiar. Obtener rapport y hacer nuevas propuestas para la conducta de los demás.
- Metamodelo. Usar el lenguaje específico para obtener respuestas específicas,. Clarificar la comunicación.
- Cambio de creencias y valores. Poder modificar a voluntad nuestros meta-procesos ante la vida.
- Entrar a voluntad a estados alterados de conciencia.

SISTEMAS DE REPRESENTACION

Podemos acceder información interna, cuando desenfocamos y nuestra pupila se dilata. Todos los seres humanos tenemos sistemas en que nos representamos internamente la experiencia, y para ello usamos los canales perceptuales u órganos sensoriales (sistema auditivo, visual y kinestésico, olfativos y gustativos).

Los sistemas de representación nos permiten a través de las sensaciones y percepciones, codificar y utilizar la información. Para grabar las experiencias, necesitamos los sistemas de representación y para comunicarlas también.

CANALES PERCEPTUALES

CANALES DE ACCESO: Son los lugares, o el lugar donde la persona pone sus ojos, para adquirir información de su propio sistema neurológico. Se puede detectar, observando los lugares en que coloca sus ojos antes de hablar, o una vez que empezó, es el lugar hacia donde tiene que seguir volteando, para continuar expresándose.

CANALES DE REPRESENTACION: Los canales de representación corresponden a los verbos, adjetivos o sustantivos que la persona utiliza cuando habla. Por ejemplo: "yo soy una persona cercana, y también soy cálido". Esta persona, en este contexto, tiene un canal de representación kinestésico.

CANALES DE REFERENCIA: Los canales de referencia, corresponden a la respuesta que la persona da ante la pregunta: ¿cómo sabes que...? Por ejemplo: ¿cómo sabes que eres cercano y cálido? Porque así me lo han dicho muchas personas! - El canal de referencia es auditivo externo.

PALABRAS USADAS SEGÚN EL SISTEMA REPRESENTACIONAL

| VISUAL | AUDITIVO | KINESTESICO |
|---------------|-----------------|--------------------|
| VER | OYE | TOCAR |
| PREVISTO | ONDA | PALPAR |
| PANORAMA | SILENCIO | SENTIR |
| MIRAR | REPETIR | ESTRECHAR |
| CLARO | EXPRESAR | AGARRAR |
| OSCURO | MURMURAR | SUAVE |
| BRILLANTE | RUMOR | ENCAJAR |
| OBSERVAR | RUIDO | CAPTAR |
| REFLEJAR | ESCUCHAR | SACAR |
| VISTA | RECITAR | REBOTAR |
| MOSTRAR | TARTAMUDEAR | ATRAER |
| DEMOSTRAR | SUENA | CHOCAR |
| REVELAR | ARMONIAM | REPELER |
| TURBIO | TONO | DURO |
| FIJATE | SUSURRAN | CONTACTAR |
| LUZ | SINTONIZAR | RECHAZAR |
| COLOR | ASUMIR | REPETIR |

RAPPORT

Cada ser humano tiene su propia historia, lugar de origen, experiencias diferentes, habilidades diferentes. Estas diferencias determinan que percibamos y experimentemos el mundo de una manera única e individual. Operamos siempre a través de nuestros mapas del mundo y no de la realidad misma.

El hombre se conecta con efectividad solamente cuando comparte con otra persona, alguna porción de sus representaciones personales internas acerca del mundo, en donde, cualquier tipo de acuerdo o comprensión acerca del mundo, es necesario para alcanzar otros niveles más elevados de comprensión entre sí.

El primer requisito para la comunicación efectiva es que el rapport sea establecido; rapport significa compartir de cierta manera nuestros mapas del mundo o la experiencia de vivir en mundos afines.

Muchas veces no es necesario que los sentimientos sean positivos para que exista el rapport. Todos los elementos que crean rapport, con otra persona están relacionados con el hecho de que, son una respuesta a la percepción de la otra persona. Son respuestas que la otra persona puede comprender y que tienen sentido, con relación al punto de vista de la persona. El elogio y las felicitaciones no son "reales", cuando el receptor no experimenta que no merece. Es decir, cuando lo que el otro dice, no empata con la experiencia del receptor.

El rapport puede ser también establecido y mantenido igualando la postura, la respiración, los gestos, el movimiento, el tono de voz, etc.

COMO OBTENER RAPPORT

IGUALAR LENGUAJE VERBAL:

Visual (canal de representación)

Auditivo

Kinestésico

IGUALAR AUDITIVAMENTE:

Tono

Ritmo

Cadencia

Velocidad

Volumen, etc.

IGUALAR LENGUAJE CORPORAL:

Ojos

Gestos

Postura

Movimientos (ritmo, dirección, etc.)

Respiración

Tono muscular, etc.

CALIBRAR

Uno de los refinamientos de la atención que es un gran auxiliar en la comunicación, es la habilidad de distinguir pequeñas señales y reconocer su significado. El lenguaje del cuerpo es un punto de partida para entender el significado en las comunicaciones. El calibrar permite detectar señales para después verificarlas.

MANERAS DE CALIBRAR

De distinguir cambios de estado.

Observe las variaciones en:

La respiración:

- Su forma
- Sus pausas
- Su ritmo
- Su volumen
- Y lugar desde el que se respira

Los ojos:

- Los movimientos oculares
- La dilatación de la pupila
- Circuitos utilizados
- Brillo
- Parpadeo

- Tamaño

La voz:

- Sus predicados
- Su ritmo
- Su timbre
- Su tono
- Su volumen
- Su velocidad

Cuerpo:

- Movimiento
- Distensión
- Cadencia
- Postura
- Tono
- Calor
- Brillo
- Gestos
- Etc.

EJEMPLO DE CÓMO LAS PALABRAS REVELAN LOS SISTEMAS
REPRESENTACIONALES:

VISUAL:

“Veo lo que dices”

“Eso se ve bien”

“Esa idea es muy nítida”

“Estoy confuso sobre eso”

“Me quede en blanco”

“Hagamos más luz sobre el asunto”

“Veamos desde esta perspectiva”

“Yo lo veo en ésta forma”

“Viéndolo en retrospectiva ahora, esto parece diferente”

“Un ejemplo ilustrativo”

“Quiero tener más claridad en mi vida y en mis metas”

AUDITIVO:

“Te escucho”

“Me suena conocido”

“Me suena bien”

“Escúchate a ti mismo (a)”

“Esta idea me ha estado ronroneando en la cabeza”

“Algo me dice que sea cuidadoso”

“Realmente puedo sintonizarme con lo que dices”

“Yo busco la armonía”

“Tengo una voz interna”

KINESTESICO:

“Si lo sientes bien hazlo”

“Agárralo”

“Puedes abarcar el concepto básico?”

“Ponte en contacto contigo mismo”

“tengo una comprensión sólida”

“Estoy contra la pared”

“Cambia tu punto de partida”

“Eres tan insensible”

“Estoy atrapado”

“Me siento libre, sin peso”

Los predicados¹³ especialmente sensoriales como éstos sirven para indicar el canal de representación de una experiencia, en el modelo de mundo de dicha persona. Así, si una persona representa su experiencia visualmente, entonces hablará en predicados visuales. Muchas personas usan los mismos predicados que otras al hablar, de tal manera que se encuentran “igualando” (equiparando) unos a los otros, profundamente absortos en la conversación; y sin embargo, hay veces que se “desigualan” y se preguntan qué es lo que hemos dicho que ha “ofendido” a la otra persona.

En esto yace una de las diferencias entre aquellas personas que pueden establecer rapport y confianza y las que no.

Los predicados que no son indicativos de los canales de representación sensorial son INESPECIFICADOS. Algunos ejemplos de predicados inespecíficos son:(pensar, saber, comprender, aprender, agradable, intuir, conocer, cambiar, confianza respeto, memorar, considerar, recordar, creer, sentir).

- Algunas personas utilizan el verbo sentir, cuando en realidad no están sintiendo, sino escuchando o viendo, aquí vale la pena preguntarle: ¿cómo específicamente sientes?, generalmente contestan: porque lo veo, o lo escucho.

Cuando se presentan tales palabras, hay varias opciones para determinar cómo se está representando la experiencia. Una forma sería preguntar, “¿cómo específicamente, piensas sabes, comprendes, aprendes?”. Esto producirá ya sea una respuesta verbal más rica en detalles del proceso usado, o un comportamiento no verbal (patrón de exploración visual) que señalará específicamente el sistema de representaciones que se está usando.

RASTREO

La persona, accesa información por medio de bloques o unidades específicas de experiencia. Detectamos la dimensión de sus unidades, según

¹³ Predicados se refiere al contenido profundo del lenguaje, es decir, a lo que está atrás de la palabras.

lo que tarda en volver a acceder información. El rastreo consiste, en repetir la información que da la persona, tal cual nos la dijo. Ejemplo: La persona que empieza a hablar, cuando se detiene, se le repete lo que dijo, manteniendo el orden en que lo dijo y utilizando sus mismas palabras, gestos, ritmo, respiración de manera discreta. Al terminar de repetir su frase se le pregunta, qué más?. Esto permite a la persona, ampliar sus unidades de información. Es un espejo fundamentalmente verbal, bastante efectivo. También le ayuda al terapeuta a mantener la atención en la persona con la que está.

ANCLAR

Un ancla es un estímulo sensorial unido a un determinado estado, puede ser una palabra, una frase, un contacto, algo de lo que vemos, oímos, tocamos, olfateamos o saboreamos. Las anclas dan acceso instantáneo a estados de fuerza o debilidad. Por medio del anclaje se crea un mecanismo de funcionamiento seguro, que al dispararse automáticamente crea el estado que no ancló, sin necesidad de pensarlo. El anclaje es una asociación que se crea entre los pensamientos, las ideas, las sensaciones o los estados y un estímulo determinado.

COMO CREAR UN ANCLAJE

Si cuando un individuo se encuentre en un estado de gran intensidad se le proporciona de manera simultánea y regular un determinado estímulo, coincidiendo con el momento culminante de dicho estado, se creará entre éste y el estímulo, un vínculo neurológico. Más

adelante, cada vez que aparezca el estímulo se suscitará aquél estado intenso, de manera automática. El anclaje consta básicamente de dos fases: Primero.- Debe ponerse uno mismo, o poner a la otra persona en cuestión justo en el estado que se desea anclar. Segundo.- Hay que suministrar un estímulo específico, exclusivo, mientras la persona pasa por el momento culminante de dicho estado.

CLAVES DEL ANCLAJE

1.- Intensidad del estado: Para que el anclaje sea eficaz, la persona debe hallarse en estado totalmente congruente, con intervención de todo su organismo, en el momento en que se le suministra el estímulo, es decir, en primera posición.

2.- Sincronización: Se debe suministrar el estímulo en el momento culminante de la experiencia.

3.- Exclusividad del estímulo: El estímulo elegido debe ser una señal diferenciada e inconfundible.

4.- Repetición del estímulo: Para que el anclaje funcione, hay que repetir exactamente la señal diferenciada e inconfundible.

METODOLOGÍA

PROBLEMA

¿Es posible desarrollar en cualquier individuo, sin importar sus antecedentes biográficos, habilidades suficientes para realizar funciones de liderazgo de manera eficiente, para cualquier contexto?

¿Es posible identificar los elementos sustanciales constitutivos del liderazgo, entendido éste como único posible?

JUSTIFICACION

En un contexto de globalización económica y liberalización política, se hace apremiante adaptarse a los nuevos esquemas que impone la dinámica productiva. Es por lo anterior, que las empresas reconocen la importancia de hacer más eficientes sus procedimientos con el fin de reducir los desperdicios e incrementar la productividad. En este orden de ideas, el liderazgo eficiente se convierte en una necesidad urgente para las empresas que no desean ser desplazadas del mercado.

La presente investigación pretende ser un preámbulo para el diseño de un programa de capacitación que permita, a través de la utilización del modelo de PNL aplicado al liderazgo, desarrollar las habilidades de mando adecuadas para la realidad que pretendemos describir. Así mismo, pretende

definir el conjunto de rasgos, conductas y actitudes que se antojan como idóneas en los líderes dentro del contexto por este estudio planteados.

HIPOTESIS

- H₁. Si existe una combinación de factores que inciden en el liderazgo entonces, éstos deben ser una combinación de rasgos, comportamientos y actitudes.
- H₂. Si la combinación de rasgos, comportamientos y actitudes determinan un liderazgo adecuado a un escenario y tiempo específicos, entonces habrá tantos tipos adecuados de liderazgo como escenarios.
- H₃. Si la Programación Neurolingüística es un modelo que permite hacer más eficientes las potencialidades humanas de manera acelerada, debido a que trabaja con patrones y no con contenidos, entonces se puede aplicar para desarrollar en cualquier individuo las habilidades necesarias para ejecutar un liderazgo eficiente tras un corto periodo de entrenamiento.

VARIABLES

VARIABLES INDEPENDIENTES

- El curso de PNL aplicado al liderazgo que se impartió.

VARIABLE DEPENDIENTE

- La diferencia en puntaje en la escala de actitud:
 - a) Locus de control interno.
 - b) Orientación hacia el poder.

- c) Concepción acerca de cómo funcionan las personas con respecto al trabajo Simpatía con la teoría "Y".
- d) Habilidades de comunicación (Nivel de asertividad)
- e) Habilidad para el manejo de conflictos.

VARIABLES EXTRAÑAS

Reactividad: Se percibió en los sujetos una actitud de “ser aprobados” al momento de contestar el cuestionario como si se tratase de una prueba de desempeño.

- Historia: Los sujetos pertenecen a una empresa que se encontraba en un momento de gran dificultad para mantener su posición en el mercado y lograr con ello su supervivencia debido al alto grado de competitividad en el sector y el rápido ritmo de obsolescencia de su tecnología. De hecho, casi al final del experimento la empresa estaba cerrando operaciones.
- Maduración: El lapso entre el pre-test y el post-test, fue demasiado breve (1 semana), periodo durante el cual se impartió el curso.
- Selección: No se aplicó un criterio de aleatoriedad a la selección de la muestra. Se aceptó a todos los candidatos propuestos por los directores de las empresas que nos apoyaron en el experimento con

la única condición que los participantes ejerciesen puestos de mando.

- Instrumentación: Sólo se realizó la validación teórica del instrumento.

SUJETOS

Son individuos con niveles académicos, antecedentes biográficos y experiencia laboral distinta, pero todos realizan funciones de mando en empresas pequeñas de la iniciativa privada dedicadas al área de suministro de consumibles informáticos, provisión de hardware y software, así como servicios informáticos varios.

ESCENARIO

Este tipo de empresas se desenvuelven en un ambiente de gran turbulencia, donde el cambio parece ser el pan nuestro de cada día y mantenerse dentro de límites competitivos es lo que determina su permanencia o desaparición en el mercado. Todo lo anterior les obliga a vivir inmersas dentro de un proceso de renovación y actualización constantes debido al rápido ritmo de obsolescencia de la industria. De hecho, durante la presente investigación se presencié la virtual desaparición de la empresa que proporcionó todas las facilidades para la realización de este trabajo.

DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Se realizó un acopio bibliográfico de textos relacionados con el tema. Se distinguieron los aspectos en común de los que adolece el liderazgo en nuestro país y se destacó la falta de un modelo propio que propusiera las habilidades, aptitudes, actitudes y destrezas necesarias en los individuos que realizan funciones de mando en México.

Se diseñó el anteproyecto de un instrumento el cual nos permitiría la manipulación de las variables arriba descritas, dicho instrumento fue piloteado y modificado en atención a sugerencias y aportaciones de los sujetos participantes en el diseño del mismo, buscando con ello su validación teórica.

Se diseñó un curso de 20 horas de duración cuyo contenido principal consistía en actividades vivenciales en las cuales se aplicaban las técnicas básicas de la programación neurolingüística relacionadas con el desarrollo de habilidades de liderazgo deseadas, de acuerdo a las variables antes citadas.

Se seleccionó un grupo de treinta individuos pertenecientes todos a un mismo sector de la industria, los cuales tenían como rasgo común realizar dentro de sus funciones el ejercicio de mando.

Se aplicó el instrumento arriba descrito como pre-test previo al curso. Se impartió el curso y se volvió a aplicar el instrumento al final de mismo para ver si había habido algún cambio significativo en los sujetos.

Se procedió a la captura y procesamiento estadístico de los datos para su evaluación e interpretación.

OXO

INSTRUMENTO (Ver anexo 1)

Se diseñó un cuestionario consistente en una escala de actitud conformada de 41 declaraciones en las cuales se mide la incidencia de las variables independientes en los sujetos, como se detalla en la siguiente tabla:

| Variables | Locus de control interno (LI) | Orientación hacia el poder (OP) | Simpatía con los presupuestos de la teoría "Y" (TY) | Habilidad de comunicación medida en términos del nivel de asertividad (CA) | Habilidad para el manejo de conflictos (MC) |
|--------------------------------------------|-------------------------------|-----------------------------------------------|-----------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|
| Reactivos | 20, 21, 24, 33 | 5, 12, 16, 29, 30, 31, 32, 35, 36, 37, 40, 41 | 1, 3, 4, 7, 8, 9, 10, 15, 17, 22, 23, 26 | 2, 11, 13, 14, 18, 28, 34, 38 | 6, 19, 25, 27, 39 |
| Rangos posibles (de más a menos deseables) | De 8 a -2 | De 16 a 56 | De 24 a -24 | De 40 a 8 | De 25 a 5 |

RESULTADOS

Antes:

- 5) A mayor edad (Edad), menor orientación hacia el poder (OP)
- 7) Las mujeres (F) tienen menor locus de control interno (LI) que los hombres (M)
- 8) A mayor grado de escolaridad (AE), mayor indecisión (I)
- 9) A mayor escolaridad (AE), menor aquiescencia (A)

Los casados (C) tienen mayor comunicación en términos de asertividad (CA) que los solteros (S)

Los casados (C) tienen mayor habilidad en manejo de conflictos (MC) que los solteros (S)

Después:

- 1) A mayor edad (Edad), mayor fanatismo (F)

Las personas con mayor edad expresan con mayor libertad actitudes extremas. Al inicio del curso, al aplicárseles El cuestionario, mostraban una actitud como si estuviesen siendo medidos y era evidente su intento por lograr respuestas "correctas". Probablemente, durante El desarrollo del curso se dieron cuenta de que no se trataba de dar respuestas correctas, sino simplemente de vivenciar ciertas situaciones de las cuales se desprendería un aprendizaje.

2) A mayor edad (Edad), menor indecisión (I)

Las personas con mayor edad manifiestan menor indecisión. Kreitner (1997) al revisar las variables que inciden de manera más importante en el comportamiento organizacional enlista entre las más importantes a la edad y resalta la relación entre esta y algunos comportamientos, tales como el ausentismo, la rotación, etc, y apunta que a mayor edad, los comportamientos se estabilizan.

(1,2) Los participantes pueden expresar actitudes extremas cuando son claros los postulados.

3) A mayor edad (Edad), menor evasión (E)

Las personas con mayor edad manifiestan menor evasión. Esta reacción en el post-test puede ser resultado del ambiente de confianza creado a lo largo del curso, en el cual una vez desprovistos de la necesidad de dar respuestas “correctas” se permitieron manifestar libremente lo que pensaban independientemente de que su punto de vista fuera evaluado como correcto o incorrecto.

(1,2,3) Se confirma un mayor compromiso en las respuestas de los participantes.

4) A mayor edad (Edad), mayor locus de control interno (LI)

(4) La persona se hace más responsable de sus actos.

(5) La orientación hacia el poder (OP) deja de mantener una relación en función a la edad (Edad)

6) A mayor edad (Edad), mayor manejo de conflictos (MC)

Aún cuando al inicio del curso no existía relación entre la edad y el manejo del conflicto, las personas con mayor edad manejan mejor los conflictos que las de menor edad al término del mismo.

(7) La diferencia inicial de Locus de Control Interno (LI) entre hombres (M) y mujeres (F), deja de ser significativa al término del curso.

(8) Inicialmente se observó que a mayor escolaridad (AE) existía mayor indecisión (I), pero esta relación deja de ser significativa al término del curso.

(9) A mayor escolaridad (AE), menor aquiescencia (A).

La muestra no dio evidencia de un cambio significativo en ninguno de los rubros medidos después de haberse impartido el curso, consideramos que una de las razones fundamentales sea la inmediatez con que se aplicó la medición; quizás se requería de transcurrir algún tiempo para su asimilación. Habría sido deseable el poder rastrear a los sujetos para realizar mediciones al mes, a los tres meses, al los seis meses y quizás al año para ver el verdadero impacto del curso. Sin embargo, lo anterior no fue posible debido a que la empresa virtualmente desapareció casi al final del curso.

Consideramos que en las respuestas prevalece un esfuerzo de lograr la corrección en la respuesta más que un interés por contestar

verdaderamente lo que consideraran adecuado conforme a sus escalas de valores. Lo anterior se evidenciaba a cada momento por parte de los participantes porque manifestaban su interés por conocer su calificación en las mediciones como si se tratase de pruebas de acierto o error.

Fue sensible una actitud de desconcierto por parte de los sujetos ante las actividades del curso, las cuales fueron fundamentalmente vivenciales, cuando quizás ellos esperaban algún curso teórico de liderazgo. Consideramos que en algunos momentos se llegaron a sentir algunos amenazados, aún cuando la actitud nunca fue de hostilidad o de agresión.

REFERENCIAS

- Bandler, R., Grinder, J. (1979): ***Frogs into princes***. Estados Unidos: Real people
- Bandler, R., Grinder, J. (1975): ***The structure of magic 1***. Estados Unidos: Science and Behavior books.
- Chiavenato, I.(1985): ***Administración de recursos humanos***. Traducción Castellana. México: Mc Graw Hill
- Chiavenato, I (1989): ***Introducción a la teoría general de la administración***. Traducción Castellana. México: Mc Graw Hill
- Chruden, H., Sherman, A. (1993): ***Administración de personal***. Traducción Castellana. México: Continental
- Clay, H. (1989) ***Psicología de la conducta industrial***. Traducción Castellana. México: Mcgraw-Hill
- De la Cerda, G., et al, (1996): ***La Administración en desarrollo: hacia una nueva gestión administrativa en México y Latinoamérica***. México: Diana
- Fayol, H. (1918) ***Principios de administración***. Traducción Castellana. Argentina: El Ateneo
- Fayol, H. (1918) ***Principios generales de administración***. Traducción Castellana. Argentina: El Ateneo
- French, W.(1992): ***Administración de personal, Desarrollo de recursos humanos***. Traducción Castellana. México: Limusa
- Galbraith, J. (1983): ***Anatomía del poder***. Traducción Castellana. México: Diana
- González, L (1991): ***Liderazgo programación neurolingüística en San Juan de la Cruz*** México: Font

- Hernández, S. (1994): **Administración de personal**. Traducción Castellana. México: Iberoamérica
- Howell, C. (1995) **Psicología industrial y organizacional**. Traducción castellana. México: El Manual Moderno.
- Ibarra, E. (1987) **Mito y poder en las organizaciones**. Un análisis crítico de la teoría de la Organización. México: Trillas
- Koontz, H. (1986): **Administración**. Octava edición. Traducción castellana México: Mc. Graw Hill
- Kreitner, K. (1997): **Comportamiento de las organizaciones**. Traducción Castellana. México: Mc Graw Hill
- Mintzberg, H. (1997): **El proceso estratégico, conceptos, contextos y casos**. Traducción Castellana. México: Prentice Hall
- Mouzelis Nicos P (1975): **Organización y burocracia: un análisis de las teorías modernas sobre organizaciones sociales**. Traducción Castellana. España: Península
- O'Connor, J. (1995): **Introducción a la PNL**. Traducción Castellana. España: Urano
- Reyes, L. (1996): **La administración científica (1900-1925)**. Manuscrito inédito. México
- Robbins, S. (1987): **Comportamiento organizacional conceptos, controversias y aplicaciones**. Traducción Castellana. México: Prentice Hall Hispanoamericana
- Rosado, M. (1998) **Estadística aplicada. Materiales didácticos para cursos de métodos numéricos y apoyo a métodos de investigación o evaluación**. Manuscrito Inédito. México
- Rosado, M. (1998) **Metodología de investigación materiales didácticos para seminarios de investigación**. Manuscrito Inédito. México
- Russell, R. (1973): **Autoridad e individuo**. Traducción Castellana. México: F.C.E.

- Stoner, J. (1989): **Administración**. Traducción Castellana. México: Prentice Hall Hispanoamericana
- Taylor, F. (1916) en Merrill, H. (1980) **Clásicos en administración**. Traducción Castellana. México: Limusa
- Terry, G (1985): **Principios de administración**. Traducción castellana México: CECSA
- The living NLP learning community, (1993): **NLP Therapy applications, Phase 2, Module 1**. Manuscrito Inédito. Indonesia.
- The living NLP learning community, (1993): **Practitioner NLP fundamentals for personal & professional excellence, Phase 1**. Manuscrito Inédito. Indonesia.
- Weber, Max (1981): **Economía y sociedad**. Traducción Castellana México: F.C.E.
- Werther, W. (1990): **Dirección de personal y recursos humanos**. Traducción Castellana. México: McGraw-Hill

GLOSARIO DE PNL

Agudeza sensorial (Sensory Acuity): Proceso por el que aprendemos a hacer distinciones más sutiles y más útiles respecto a la información sensorial que obtenemos del mundo.

Ajuste de objetivos (Dovetailing Outcomes): Proceso de compaginar diferentes objetivos, buscando las soluciones óptimas. Base para negociaciones ganadoras.

Ambigüedad fonética (Phonological Ambiguity): Dos palabras que al oído suenan iguales, pero que son diferentes: Va a ver, va a haber.

Ambigüedad en la puntuación (Punctuation Ambiguity): Ambigüedad creada uniendo dos proposiciones separadas en una sola persona puede pasarlo mal.

Ambigüedad sintáctica (Syntactic Ambiguity): Frase ambigua, como cuando decimos: "El burro de Pedro". ¿Pedro es burro o tiene un burro?.

Análogo (Analogue): Algo que varía continuamente dentro de ciertos límites, como un regulador de voltaje para la luz.

Anclar, anclaje (Anchoring): Proceso mediante el cual un estímulo o representación (externos o internos) se conectan a y desencadenan una respuesta. Las anclas pueden producirse de manera espontánea o ser colocadas deliberadamente.

Ascender, descender (Chunking or Stepping up/down): Cambiar la percepción ascendiendo o descendiendo respecto a un nivel lógico. Stepping up, ascender, significa subir a un nivel que incluye el nivel objeto de estudio; stepping down, descender, significa bajar a un nivel inferior en busca de un ejemplo más específico de lo que se está estudiando. Es como buscar la clase o género (ascender), o la especie o el individuo (descender); o el todo (ascender) y la parte (descender).

Asociado (Associated): En el curso de una experiencia, ver a través de los propios ojos, con todos los sentidos despiertos.

Auditivo (Auditory): Relativo al sentido de la audición.

Calibración (Calibration): Conocer en forma muy precisa el estado de otra persona leyendo señales no orales.

Campo unificado (Unified Field): Encuadre unificador de la PNL: Matriz tridimensional formada por los niveles neurológicos, las posiciones perceptivas y el tiempo.

Capacidad (Capability): Estrategia adecuada para realizar una tarea.

Cinestésico (Kinesthetic): El sentido del tacto, sensaciones táctiles y sentimientos internos, como sensaciones recordadas, emociones, además del sentido del equilibrio.

Código nuevo (New code): Descripción de la PNL proveniente de la obra de John Grinder y Judith DeLoizer en su libro Turtles All the Way Down.

Comillas (Quotes): “Modelo lingüístico en el cual el mensaje de uno se expresa como si fuera de otra persona”.

Compartir (también acompañamiento) (Pacing): Ganar y mantener sintonía con otra persona durante un cierto período de tiempo, compartiendo con ella su modelo del mundo. Se pueden compartir creencias e ideas, como también comportamientos.

Comportamiento, conducta (Behaviour): Cualquier actividad que realizamos, incluyendo las actividades del pensamiento.

Congruencia, coherencia (Congruence): Estado del ser unificado, y completamente sincero, en el que todos los aspectos de la persona trabajan juntos con un mismo objetivo.

Consciente (Conscious): Cualquier cosa de la que se tiene conciencia en el momento actual.

Creación/imitación de modelos (Modeling): Proceso para discernir la secuencia de las ideas y conducta que le permite a alguien realizar una tarea (crearse modelos imitando las habilidades de personalidades famosas en distintos campos). Base del aprendizaje acelerado.

Creencias, convicciones (Beliefs): Generalizaciones que hacemos sobre el mundo y principios con los que operamos en él.

Criterio (Criterion): Lo que es importante para uno en un contexto particular.

Criterios bien formados (Well-Formedness Criteria): Manera de pensar acerca de y de expresar un objetivo que lo convierte en asequible y

verificable. Constituyen la base de los ajustes de objetivos y de soluciones ganadoras.

Cuantificadores universales (Universal Quantifiers): Término lingüístico para palabras como “cualquiera”, “todos”, que no admiten excepciones; una de las categorías del metamodelo.

Dejar de corresponder: Véase Desigualación.

Descender: Véase Ascender.

Descripción basada en lo sensorial (sensory-Based Description): Información directamente observable y verificable por los sentidos. Es la diferencia existente entre decir: “Ella tiene los labios estirados y las comisuras de la boca hacia arriba, dejando ver parcialmente los dientes”, y decir: “Ella está feliz”, que es una interpretación.

Descripción múltiple (Multiple Description): Proceso por el que se describe una misma cosa desde diferentes puntos de vista.

Descripción triple (Triple Description): Proceso por el que percibimos la experiencia a través de las posiciones primera, segunda y tercera.

Desigualación (Mismatching): Adoptar patrones de conducta diferentes de los de otra persona, rompiendo la sintonía con la intención de dar una nueva dirección, interrumpir o terminar con una reunión o una conversación.

Digital (Digital): Variación entre los estados diferentes, como un interruptor de la luz, que puede estar en posición conectado (“on”) o desconectado (“off”):

Dirigir (Leading): Cambiar las propias conductas con la suficiente sintonía para que la otra persona también haga lo mismo.

Disociado (Dissociated): Ver o escuchar algo del exterior, pero no mediante experiencia.

Distorsión (Distortion): Proceso por el cual algo es representado inadecuadamente en una experiencia interna y en forma limitadora.

Ecología (Ecology): Preocupación por el conjunto de relaciones entre un ser y su entorno. También puede designar la ecología interna: el conjunto de relaciones entre persona y sus pensamientos, estrategias, conductas, capacidades, valores y creencias. Equilibrio dinámico de los elementos en cualquier sistema.

Eliminación (Deletion): Pérdida de parte de la experiencia al hablar o pensar.

Enmarcar (Frame): Establecer un contexto o manera de percibir algo, como por ejemplo en el marco objetivos, marco de sintonía, marco de recapitulación, etc.

Epistemología (Epistemology): Estudio de cómo sabemos lo que sabemos.

Equivalencia compleja (Complex Equivalence): Dos afirmaciones que se consideran significan lo mismo; por ejemplo: “No me está mirando, por lo tanto no escucha lo que estoy diciendo”.

Estado (State): Cómo se siente uno, el humor, La suma total de todos los procesos neurológicos y físicos de una persona en un momento dado. El

estado en que nos encontramos influye en nuestras capacidades y en la interpretación de la experiencia.

Estado de plenitud de recursos (Resourceful State): Experiencia total neurológica y física de una persona cuando se siente con recursos.

Estrategia (Strategy): Secuencia de pensamiento y conducta para obtener un objetivo determinado.

Estructura profunda (Deep structure): Forma lingüística completa de una afirmación de la que se deriva la estructura superficial.

Estructura superficial (Surface Structure): Término lingüístico para la comunicación oral o escrita, que deriva de la estructura profunda mediante eliminación, distorsión y generalización

Exteriorización (Uptime): Estado en el que la atención y los sentimientos están vueltos hacia fuera.

Filtros perceptivos (Perceptual filters): Ideas, experiencias, creencias y lenguaje únicos que conforman nuestro modelo del mundo.

Fisiológico (Physiological): Relativo a la parte física de una persona.

Generalización (Generalization): Proceso mediante el cual una experiencia específica sirve para representar una clase entera de experiencias.

Gustativo (Gustatory): Relativo al sentido del gusto.

Identidad (Identity): La propia imagen o la idea de sí mismo.

Igualación, emparejamiento, correspondencia (Matching): Adoptar parte del comportamiento de otra persona con la intención de aumentar la sintonía.

Incongruencia (Incongruence): Estado en que se tienen reservas, en que no se está totalmente entregado a un objetivo. El conflicto interno tendrá su expresión en la conducta de la persona.

Inconsciente (Unconscious): Cualquier cosa de la que no somos conscientes en el momento presente.

Inducir (Elicitation): Evocar un estado mediante la propia conducta. También, reunir información, sea haciendo preguntas de acuerdo al metamodelo.

Intención (Intention): Propósito objetivo deseado de una acción.

Interiorización (Downtime): En un estado de trance ligero, central la atención en el interior, en los propios pensamientos y sentimientos.

Línea del tiempo (Timeline): Forma como almacenamos escenas, sonidos y sentimientos de nuestro pasado, presente y futuro.

Mapa de la realidad (Modelo del mundo) (Map of Reality; Model of The world): Representación única del mundo que hace cada persona a partir de sus percepciones y experiencias individuales.

Marco "como si" ("As-if" Frame): Suponiendo que algún hecho ha tenido lugar, y pensando entonces "como si" hubiera ocurrido, estimular la solución creativa de problemas dirigiéndose mentalmente más allá de los obstáculos aparentes hacia las soluciones deseadas.

Meta (Meta): Lo que existe a un nivel lógico diferente para otra cosa. Palabra griega que significa además, más allá de, después.

Metaconocimiento (Metacognition): Conocer cómo se conoce; tener una habilidad, y el suficiente conocimiento de ella para explicar cómo la pone uno en práctica.

Metáfora (Metaphor): Comunicación indirecta mediante una historia o figura de lenguaje que impliquen una comparación. En la PNL, la metáfora incluye símiles, parábolas y alegorías.

Metamodelo o modelo Meta (Meta Model): Modelo que identifica pautas o patrones de lenguaje que oscurecen el sentido de una comunicación a través de los procesos de distorsión, eliminación y generalización, así como cuestiones específicas para clarificar e impugnar el lenguaje impreciso, a fin de volverlo a conectar con la experiencia sensible y la estructura profunda.

Metaprogramas (Metaprograms): Filtros habituales y sistemáticos que ponemos en nuestra experiencia.

Modelo (Model): Descripción práctica de cómo funciona algo, con la intención de ser útil. Copia generalizada, eliminada o distorsionada.

Modelo de Milton (Milton Model): Lo contrario del metamodelo, que utiliza ingeniosamente patrones de lenguaje vagos para compartir la experiencia de otra persona y acceder a los recursos inconscientes.

Modelo del mundo (mapa de la realidad) (Model of the World; Map of Reality): Representación única que hace del mundo cada persona a partir de sus percepciones y experiencias individuales. Suma total de los principios personales de operación de un individuo.

Nivel lógico (logical Level): Algo estará en un nivel lógico más alto si incluye algo que está en un nivel lógico más bajo.

Niveles neurológicos (Neurological Levels): Conocidos también como los diferentes niveles lógicos de la experiencia: entorno, conducta, capacidad, creencias, identidad y lo espiritual.

Nominalización (nominalization): Término lingüístico para el proceso de convertir un verbo en un sustantivo abstracto, y la palabra del sustantivo así formado.

Objetivo (Outcome): Resultado deseado específico, fundamentado en los sentidos, que se suma a los criterios bien formados.

Olfativo (Olfactory): Relativo al sentido del olfato.

Operador modal de necesidad (Modal Operator of Necessity): Término lingüístico para palabras que denotan lo que se considera posible (puede, no puede, etc.)

Partes (Parts): Subpersonalidades con intenciones, a veces conflictivas.

Pistas de acceso ocular (Eye Accessing Cues) (véase también entrada anterior): Movimientos de los ojos en determinadas direcciones que indican formas de pensar visual, auditiva o cinestésica.

Posición perceptiva (perceptual Position): El punto de vista del que somos conscientes en todo momento puede ser el nuestro (primera posición), el de otro (segunda posición), o el de un observador objetivo y benevolente (tercera posición)

Postulado de conversación (conversational postulate): Forma hipnótica de lenguaje; una pregunta que se interpreta como una orden.

Predicados (Predicates): Palabras fundamentadas en los sentidos que indican la utilización de un sistema representativo.

Presuposiciones (Presuppositions): Ideas o afirmaciones que hay que dar por supuestas para que una comunicación tenga sentido.

Primera posición (First Position): Percepción del mundo sólo desde el propio punto de vista. Comunicación con la propia realidad interior. Primera de las tres posiciones perceptivas; las otras son la segunda y la tercera posición.

Programación neurolingüística o PNL (Neuro-Linguistic Programminn, NLP): Estudio de la excelencia y modelo de cómo los individuos estructuran su experiencia.

Recapitulación (**Backtrack**): **Revisar o resumir, utilizando palabras clave y tonalidades de otra persona.**

Recursos (resources): Cualquier medio que puede utilizarse para realizar un objetivo: fisiología, estdos, pensamientos, estrategias, experiencias, los demás, acontecimientos o posesiones.

Reencuadre (Reframing): Cambiar el marco de referencia de una afirmación para darle otro sentido.

Reencuadre del contenido (content Reframing): Tomar una afirmación y darle otro sentido, dirigiendo la atención a otra parte de su contenido, mediante la pregunta: “¿Qué otra cosa podría significar esto?”.

Reencuadre del contexto (Context Reframing): Cambiar el contexto de una afirmación para darle otro sentido, preguntando: “¿Dónde quedaría bien esta afirmación?”.

Reflejar (Mirroring): Imitar (“matching”) de modo muy preciso aspectos de la conducta de otra persona.

Reflejo cruzado (cross over Mirroring): Corresponder al (hacer juego con el) lenguaje corporal de una persona con un movimiento de otro tipo, por ejemplo, marcar el ritmo del lenguaje de otra persona con pequeños golpes de pie.

Relación: véase sintonía.

Representación (Representation): Una idea: codificación o almacenamiento en la mente de la información basada en los sentidos.

Representaciones internas (Internal representations): Patrones de información que creamos y almacenamos en nuestra mente, combinados con imágenes, sonidos, sentimientos, olores y sabores.

Saltar: véase Dar un salto.

Seguimiento: véase Compartir.

Segunda posición (Second Position): Percibir el mundo desde el punto de vista de otra persona. Sintonización y comunicación con su realidad.

Señales (signos) de acceso: véase Pistas de acceso.

Señales de acceso ocular: véase Pistas de acceso ocular.

Sinestesia (synesthesia): Enlace automático de un sentido a otro.

Sintonía (Rapport): Proceso por el que se establece y mantiene una relación de confianza mutua y comprensión entre dos o más personas; capacidad para generar respuestas de otra persona.

Sistema director (Lead system): Sistema representativo que encuentra información para entrarla a la conciencia.

Sistema preferido (Preferred system): Sistema representativo que utiliza de modo típico una persona la mayor parte de las veces, para pensar conscientemente y organizar su experiencia.

Sistema representativo (Representation System): Sistema representativo relacionado con el sentido del equilibrio.

Situarse en el futuro (Future Pace): Representarse mentalmente unobjetivo para asegurar que la conducta deseada tendrá lugar.

Solapar (Overlap): Utilizar un sistema representativo para acceder a otro; por ejemplo, imaginarse una escena y luego escuchar los sonidos en ella.

Submodalidad (Submodality): Distinciones dentro de cada sistema representativo, cualidades de nuestras representaciones internas, las unidades estructurales más pequeñas de nuestros pensamientos.

Sustantivos inespecificados (Unspecified Nouns): Sustantivos que no especifican a quién o a qué se refieren.

Tercera posición (Third Position): Percibir el mundo desde el punto de vista de un observador indiferente y benévolo.

Trance (Trance): Estado alterado con un foco de atención dirigido al interior mediante pocos estímulos.

Valores (Values): Lo que es importante para uno.

Variación requerida (Requisite Variety): Flexibilidad de pensamiento y conducta.

Verbos inespecificados (Unspecified Verbs): **Verbos cuyo adverbio ha sido eliminado y que no dicen cómo se realizó la acción. El proceso no está especificado.**

Visual (Visual): Referente al sentido de la vista.

Visualización (Visualization): Proceso de ver imágenes en nuestra mente.

