



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**

**FACULTAD DE QUÍMICA**

**COMO INDUCIR EN LOS VENDEDORES LA MOTIVACIÓN  
Y AUTOMOTIVACIÓN, UN ESTUDIO COMPARATIVO DE  
EFICACIA**

**TESIS**

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
QUÍMICO**

**PRESENTA**

**Juan Rodrigo Cortes Quezada**



**Ciudad Universitaria, Cd. Mx., 2019**



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



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

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

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

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

## **JURADO ASIGNADO**

**PRESIDENTE:** Profesora: GRACIELA GUADALUPE DEL CARMEN DIAZ ARGOMEDO

**VOCAL:** Profesor: JOSE LUI GONZALEZ GARCIA

**SECRETARIO:** Profesor: CARLOS SANCHEZ BARBOSA

**1er. SUPLENTE:** Profesor: EDUARDO MORALES VILLAVICENCIO

**2° SUPLENTE:** Profesor: JORGE RAFAEL MARTINEZ PENICHE

### **Sitio donde se desarrolló el tema:**

Biblioteca central de la Universidad Nacional Autónoma de México  
Biblioteca de la Facultad de Química

### **Asesor del tema:**

---

Lic. Carlos Sánchez Barbosa

### **Sustentante**

---

Juan Rodrigo Cortés Quezada

## ÍNDICE

<b>Introducción</b>	<b>6</b>
<b>Objetivo</b>	<b>8</b>
<b>Hipótesis</b>	<b>8</b>
<b>Parte I: Motivación</b>	
<b>1.1 Antecedentes históricos</b>	<b>10</b>
<b>1.2 Origen y desarrollo de la motivación</b>	<b>11</b>
<b>1.3 Naturaleza de la motivación</b>	<b>12</b>
<b>1.4 Significado de motivación</b>	<b>12</b>
<b>1.5 Motivación y satisfacción</b>	<b>12</b>
<b>1.6 Tipos de motivación</b>	<b>13</b>
<b>1.7 Tipos de motivos</b>	<b>14</b>
<b>1.8 Elementos individuales específicos de la motivación</b>	<b>14</b>
<b>1.9 Beneficios de la motivación</b>	<b>15</b>
<b>1.10 Proceso de la motivación</b>	<b>16</b>
<b>1.11 Ciclo motivacional</b>	<b>17</b>
<b>1.12 Homeostasis</b>	<b>18</b>
<b>1.13 Liderazgo en la motivación</b>	<b>20</b>
<b>1.14 Creatividad y motivación</b>	<b>20</b>
<b>1.15 Rituales para la motivación</b>	<b>21</b>
<b>1.16 Lugares/momentos que motivan más</b>	<b>21</b>
<b>1.17 Motivación en las ventas</b>	<b>22</b>
<b>1.18 Incentivos</b>	<b>24</b>

<b>1.19 Autores con contribuciones a la motivación orientada a la fuerza de ventas</b>	<b>24</b>
<b>1.20 Factores biológicos que influyen en nuestra conducta (serotonina, dopamina, adrenalina, Amígdala)</b>	<b>31</b>
<b>1.21 Como inducir la motivación y hacerla constante</b>	<b>39</b>
<b>1.22 Influencia e Inducción</b>	<b>40</b>
<b>1.23 Ética</b>	<b>41</b>
<b>1.24 Metodología para inducir la motivación</b>	<b>42</b>
<b>1.25 Indicadores de eficacia de la motivación</b>	<b>45</b>

## **Parte II Automotivación**

<b>2.1 Motivación y automotivación</b>	<b>48</b>
<b>2.2 Cuadro comparativo</b>	<b>48</b>
<b>2.3 Componentes de la automotivación</b>	<b>49</b>
<b>2.4 Sentido congruente</b>	<b>50</b>
<b>2.5 Madurez psicológica</b>	<b>51</b>
<b>2.6 Determinación</b>	<b>52</b>
<b>2.7 Misión y visión personal</b>	<b>52</b>
<b>2.8 Valores y creencias</b>	<b>55</b>
<b>2.9 Meditación y reflexión</b>	<b>56</b>
<b>2.10 Actitudes y comportamientos que ayudarían a automotivarse</b>	<b>58</b>
<b>2.11 Intuición</b>	<b>59</b>
<b>2.12 Enemigo de la motivación</b>	<b>61</b>

<b>2.13 7 pilares</b>	<b>62</b>
<b>2.14 Manifestación de los factores motivacionales</b>	<b>64</b>
<b>2.15 Automotivación en el proceso de ventas</b>	<b>69</b>
<b>2.16 Liderazgo y automotivación</b>	<b>71</b>
<b>2.17 Naturaleza del líder automotivado</b>	<b>71</b>
<b>2.18 Competencias para automotivar</b>	<b>72</b>
<b>2.19 Programas mentales inducidos</b>	<b>73</b>
<b>2.20 Mayéutica</b>	<b>74</b>
<b>2.21 Metodología para inducir la automotivación</b>	<b>76</b>
<b>2.22 Proceso de automotivación</b>	<b>77</b>
<b>2.23 Factores básicos, esenciales que se refieren a la salud integral del individuo</b>	<b>79</b>
<b>2.24 La automotivación en la inteligencia emocional</b>	<b>85</b>
<b>2.25 Indicadores de eficacia de la automotivación</b>	<b>86</b>
<b>Resumen y conclusiones</b>	<b>95</b>

## Introducción

Desde pequeño siempre me llamo la atención saber el porqué de las cosas, empezaba a ver los objetos que estaban a mi alrededor y me preguntaba si así tal cual yo los veía salían de la naturaleza, o como puede ser posible que, extrayendo del suelo minerales y materia prima, más algún proceso, se pudiera llegar a fabricar todo lo que yo podía observar, principalmente por esa razón me empezaron a gustar lo que se conoce comúnmente como las ciencias exactas, a tal grado que quise enfocarme de lleno en la química.

Sin embargo, a través del paso de los años fui notando que no solo en nuestro universo había cosas tangibles que me llamaban la atención, ya que retomando la pregunta anterior (el porqué de las cosas) te explican que hay cosas tan diminutas llamadas átomos que forman el universo que a simple vista no las puedes observar, pero eso no significa que no estén ahí. Me di cuenta de que si profundizaba más en el tema, había cosas que nunca las hubiera imaginado, incluso existen teorías que hasta el presente sigo sin entender a la perfección y claro está que esto es únicamente desde el punto de vista científico.

Por otra parte, note que no solo esta pregunta podía involucrarse en las ciencias exactas, en mi caso, específicamente en la química, esto es debido al pasar de los años, conforme vas viviendo vas teniendo experiencias que en vez de dejarte más respuestas para aclarar tus dudas, te van dejando más preguntas, y he aquí el porqué de esta obra.

Un tema que no necesita de ecuaciones, que no es tangible y el cual, me parece muy interesante es todo lo relacionado con la energía, la percepción extrasensorial, la intuición y como se puede transmitir la “energía” para influir en otra persona de manera positiva, etc.

Por lo tanto, llegue a un punto de mi vida en el cual me inscribí a un diplomado de ventas profesionales, donde me di cuenta que no solo la química me gustaba, si no que este mundo es tan diverso e interesante hay muchas cosas tan maravillosas que nos tiene que ofrecer y que vale la pena profundizar en ellas.

Específicamente hay un tema en particular que fue de mi interés el cual es la motivación y automotivación, como es posible que tengas más energía positiva día a día , que factores son los que influyen en esta, como puedes transmitirla, al profundizar me di cuenta que no solo había factores externos los que te ayudaban si no que tu podías tener esta “energía” por méritos propios, desde tu interior, la cual tiene más durabilidad, y puede llegar a ser, desde mi punto de vista, más eficiente que la anterior, se denomina, automotivación.

Por lo tanto, este trabajo escrito no solo se trata de una lectura convencional, es una aportación para ofrecer una visión, conocimiento y un comparativo más amplio acerca la motivación y automotivación.

El enfoque fue relacionado principalmente a las ventas ya que fue el tema tratado en el diplomado, así como el que se ha convertido en un tema de gran interés para mí.

Se podrán encontrar definiciones, graficas, metodologías, descripciones amplias y detalladas de los componentes de estas metodologías para motivar e inducir la automotivación en los vendedores profesionales en los diferentes ámbitos laborales, personales, escolares, etc.

En la primera parte de esta tesina

Por medio de la descripción detallada y grafica de la motivación describimos la definición conceptos, manejo, alcances y consecuencias en el contexto de la actividad de ventas y analizamos los factores benéficos y adversos ya que puede lograr la motivación entusiasmar al vendedor al recibir factores motivacionales mismos que también podrían propiciar una dependencia hacia estos factores y que al dejar de recibirlos el vendedor limiten su actividad profesional.

La conclusión es: que la motivación debe aplicarse de manera estratégica, suficiente, cuidadosa y creativa para que sea eficaz.

En la segunda parte

De igual manera describiremos el tema de la automotivación el cual desde nuestra perspectiva al ser un factor interno de la persona requiere de un ejercicio personal de conciencia, autopercepción, sentido, intereses propios, metas personales, y dos aspectos fundamentales: calidad de vida y felicidad. Todo lo anterior puede ser inducido de manera externa y será responsabilidad de cada quien fortalecer su automotivación.

La conclusión es: que la automotivación es más poderosa, duradera, profunda y con mayores evidencias de eficacia que la motivación, aun cuando pueden coexistir ambas sin contraponerse.



## **Objetivo principal de esta obra**

Que el vendedor reciba los factores de motivación y logre su automotivación para conseguir resultados con indicadores de alta eficacia, constantes y significativos, a nivel personal con impacto a nivel empresarial y a nivel profesional.

## **Hipótesis**

1. La automotivación es el factor más importante en comparación con la motivación, la automotivación adecuada y los elementos de satisfacción causan un efecto muy positivo en la personalidad y con mayor permanencia hasta lograr resultados altamente productivos y satisfactorios, mayor impacto en el vendedor por su eficacia y el tiempo de duración que tiene en la persona.
2. Mediante el aumento de principios, de conciencia y de percepción evita la dependencia y fomenta la autonomía del vendedor.

# **Parte I**

# **Motivación**

## 1.1 Antecedentes históricos, antecedentes filosóficos de la motivación <sup>1</sup>

La psicología moderna, en parte, es fruto del pensamiento filosófico cuyo origen se remonta al principio de la humanidad. Los filósofos griegos, Platón y Aristóteles, que han realizado importantes aportaciones, han tenido una gran trascendencia en el desarrollo de la psicología y en el estudio de la motivación.

Platón contrapuso el mundo de los sentidos (cuerpo) al mundo de las ideas (alma). Dio mucha importancia al alma dejando de lado al mundo de los sentidos, pues consideraba que la experiencia no es suficiente para explicar todo lo que conocemos del mundo. Aprender es acordarse del conocimiento poseído del alma en una vida anterior. Por el contrario, Aristóteles se interesó por el mundo de los sentidos, defendiendo que el conocimiento provenía de nuestra experiencia, y que las ideas eran conceptos creados por nosotros.

En la razón, que está vacía antes de nacer, se registran todos los conocimientos que proporciona la experiencia. Esta idea provocó en la psicología la controversia: herencia-experiencia. Hoy se admite que la motivación es el resultado de una compleja combinación de herencia y de experiencia. Para Aristóteles el alma es libre y existe en todos los seres (animismo) Se opone al determinismo. La psicología rechazó esa idea y apoyó el determinismo (el alma no tiene libre albedrío, todas las conductas tienen una causa), aunque el animismo permaneció hasta el siglo XVII, cuando se empezó a creer que todos los organismos eran máquinas automáticas, contingencias a la acción producidas por poderosas fuerzas internas, que actuaban como un motor (esta idea se llamó mecanicismo, y enseguida fue aceptada por los deterministas). Descartes (1596-1650) estableció los principios de la filosofía moderna. Establece que la conducta humana es fruto de un alma libre y racional y, del resultado de los procesos automáticos irracionales del cuerpo. El hombre está impulsado por su propia alma (a través de la voluntad) y por el cuerpo (a través del instinto). Atacó al animismo (Consideraba que solo el hombre tiene alma) y defendió el mecanicismo.

Avivó la famosa controversia herencia-experiencia

A principios del siglo XIX, el positivismo (distinción entre la conducta animal y la humana; los primeros solo son impulsados por el instinto; los segundos reflejan en su conducta tanto la experiencia como los instintos; solo a través del análisis de lo particular a lo general se pueden establecer leyes generales y universales) pretendió legitimar el estudio científico del ser humano.

---

<sup>1</sup> <https://www.preceden.com/timelines/49307-antecedentes-historicos-de-la-motivacion>

file:///C:/Users/Trinidad60/Downloads/Dialnet-Epilogo-4895089%20(1).pdf

Los primeros psicólogos interesados en el estudio de la motivación la llamaron “voluntad”. Se distinguió entre voluntad y hábito. La voluntad implicaba elección, toma de decisiones y pensamiento, y proporcionaba la fuerza necesaria para iniciar, mantener y modificar una determinada tendencia de conducta, dependiendo del resultado de la situación. Sus ideas anticiparon la importancia de los procesos cognitivos en comprender la motivación. En América, la corriente funcionalista lo llamó “impulso”. Woodworth lo utilizó como un proceso mecánico, con el propósito de enfatizar la importancia de la energía acumulada en el organismo para impulsar la conducta.

La Psicología utilizó por primera vez el concepto de motivación en 1920, haciendo referencia a un hipotético evento interno que no se podía observar directamente, pero vinculada teóricamente y empíricamente a eventos externos observables.

McDougall lo llamó “instinto” para referirse a las tendencias biológicas más cambiantes de la conducta, explicando incluso la conducta social humana. Los conductistas al rechazar el instinto asentaron las bases para analizar la contribución del aprendizaje a la motivación, e inspiraron el surgimiento de la motivación por “incentivos”. Durante la psicología cognitiva, el estudio de la motivación estuvo disminuido en favor del estudio de los procesos cognitivos. Hoy, la motivación es un tema importante y en su estudio se incluye multitud de aspectos neurofisiológicos, cognitivos, sociales y culturales.

## 1.2 Origen y desarrollo de la motivación

Existe una gran diversidad de criterios en el conocimiento psicológico de la motivación. Si se mira históricamente el desarrollo del problema debemos de estar de acuerdo con la opinión de D.C. McClelland:<sup>2</sup> “Desde el punto de vista histórico el más grande aporte que ha recibido la teoría de la motivación se desprende de la obra de Freud y de sus colaboradores”, nos resume los 6 principios fundamentales de la motivación.

- 1) Toda conducta es motivada
- 2) Los motivos persisten desde el nacimiento hasta la muerte, a pesar del esfuerzo ejercido por el medio para modificarlos o bloquearlos
- 3) Frecuentemente los motivos son inconscientes, desconocidos para el mismo sujeto que los lleva en sí mismo
- 4) La motivación se expresa a la manera de una tensión
- 5) No existen sino dos motivos: la libido y la destructividad a los cuales hay que reducir todas o casi todas las acciones humanas
- 6) La motivación tiene una naturaleza fundamentalmente biológica

---

<sup>2</sup> McCLELLAND, D. C.: Personality, New York: The Dryden Press, 1951.

<https://psicologiyamente.com/psicologia/teoria-motivaciones-david-mcclelland>

### 1.3 Naturaleza de la motivación

El hombre tiene como causas motivadoras sus necesidades fisiológicas, pero existen otras series de motivos de tipo social y que no tienen su base en el funcionamiento orgánico del cuerpo. Estos motivos son aprendidos y no innatos, adquiridos en el proceso de interacción con otros seres humanos en un determinado medio y conducta social.

### 1.4 Motivación

El término motivación proviene de motivo y este a su vez, del verbo latino moveré, que significa movimiento, motor. En términos generales se puede decir que es todo aquello que emerge de la conducta y representa algo semejante a un motor que impulsa al organismo hacia cierta dirección,

Otras definiciones de motivación: <sup>3</sup>

Dessler: Lo considera como un reflejo de “El deseo que tiene una persona de satisfacer ciertas necesidades”.

Frederick Herzberg: “La motivación me indica hacer algo porque resulta muy importante para mi hacerlo”.

Kelly: " Tiene algo que ver con las fuerzas que mantienen y alteran la dirección, la calidad y la intensidad de la conducta”.

JONES: "La forma en que la conducta se inicia, se energiza, se sostiene, se dirige, se detiene, y con el tipo de reacción subjetiva que está presente en la organización mientras sucede todo esto”.

Robbins: "Voluntad de llevar a cabo grandes esfuerzos para alcanzar las metas organizacionales, condicionada por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad individual”

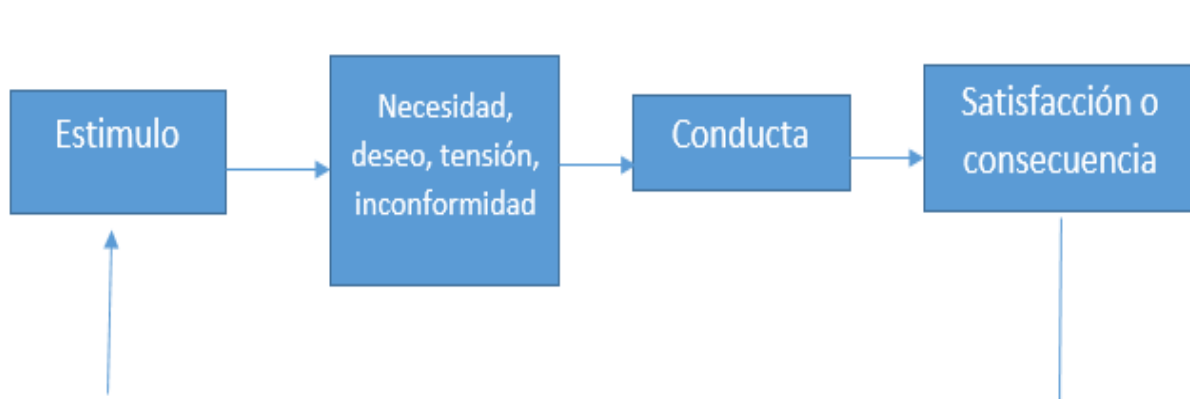
En base a mi percepción la motivación es la voluntad y el deseo de una persona para lograr una meta y lograr con esto satisfacer una necesidad.

### 1.5 Motivación y satisfacción

El comportamiento de los seres humanos obedece generalmente a sus motivaciones, las personas están interesadas en comportarse de determinada manera para obtener una satisfacción de necesidades, expectativas y sentido de vida, como consecuencia de ese comportamiento, toda la conducta humana es motivada, el bosquejo básico de la conducta humana es el siguiente:

---

<sup>3</sup> <https://www.euroresidentes.com/empresa/motivacion/motivacion-segun-autores>



La necesidad, deseo, tensión, incomodidad, impulso o inquietud que se presenta después del estímulo, es lo que conocemos como motivación.

EL proceso sucede en el interior de la persona (Debido a un estímulo que puede haber sido externo o también interno) por lo que no podemos observarla, pero eso no significa que no exista, la misma persona puede desconocer lo que está motivando su comportamiento, no obstante, todos los comportamientos obedecen a alguna motivación y esa motivación se manifiesta en una conducta o comportamiento que si es observable y que busca obtener como consecuencia el sentirse satisfecho.

## 1.6 Tipos de motivación

Motivación intrínseca<sup>4</sup>: Surge dentro del sujeto, obedece a motivos internos, por lo que nos ayudara a dirigir nuestra acción para conseguir lo que más valoramos.

Ejemplo: Deseos de aprender para saber, necesidad de hacer bien, las cosas por satisfacción propia

Motivación Extrínseca: Se estimula desde el exterior ofreciendo recompensas

Ejemplo: Llegar a tiempo al trabajo para ganar un bono de puntualidad

<sup>4</sup> Motivación y emoción, Johnmarshall Reeve 3, reimpressa, McGraw-Hill, 2004

Estudio de la motivación humana, David C. McClelland, Narcea Ediciones, 12 may. 1989 - 688 páginas

La motivación extrínseca y la motivación intrínseca son muy diferentes entre sí, nuestro deber es complementar y combinar ambas de tal manera que realicemos y consigamos nuestros objetivos de la manera más productiva y provechosa posible.

*Motivación intrínseca es la poco valorada automotivación*

## **1.7 Tipos de motivos**

Motivos no aprendidos<sup>5</sup> (fisiológicos):

Se originan en las necesidades fisiológicas y los procesos de autorregulación del organismo, son innatos.

Ejemplo: Hambre, sed, necesidad de conservar el calor corporal, necesidad de recuperar las energías perdidas a través del descanso, etc.

Motivos aprendidos (sociales):

Son adquiridos a lo largo del curso de la socialización en una cultura determinada  
Ejemplo: Necesidad de poder, necesidad de prestigio. Necesidad de status etc.

Motivos combinados. Necesidad de bienestar de contacto, el deseo sexual, educación etc.

## **1.8 ¿Cuáles son los elementos individuales específicos de la motivación?**

Los tres elementos básicos de la motivación son esfuerzo, metas organizacionales y necesidades.

El elemento de esfuerzo es una medida de la intensidad. Cuando alguien está motivado, suele poner todo su empeño.

Adicionalmente los altos niveles de esfuerzo difícilmente dan resultados favorables en la realización del trabajo, a menos que se canalicen en una dirección que redunde en beneficio para la empresa, entonces el esfuerzo dirigido hacia la empresa tendrá recompensas al individuo que desempeño esa labor, la calidad del esfuerzo y también su intensidad. El esfuerzo dirigido hacia las metas de la organización, compatible con ellas, es el tipo requerido que hemos de buscar.

Las metas organizacionales responden a la razón de ser de la organización. El planteamiento de estas metas u objetivos deben ser el resultado de un profundo

---

<sup>5</sup> Motivación y personalidad, Abraham H. Maslow, Ediciones Díaz de Santos, 1991 - 496 páginas

análisis situacional de la organización, el cual debe establecer las condiciones, las oportunidades y los obstáculos en el ambiente exterior e interior de la organización.

Cuando los individuos reciben la suficiente motivación para conseguir esas metas organizacionales cada miembro de la organización generara la energía personal en la intensidad adecuada para crear una sinergia productiva altamente satisfactoria para la empresa y para el individuo.

La motivación como un proceso satisfactor de necesidades.

En nuestra terminología, una necesidad significa algún estado que hace atractivos ciertos resultados. Una necesidad insatisfecha crea tensión que estimula impulsos en el interior del individuo.

Es necesario tener indicadores de gestión que verifiquen que la necesidad ha sido satisfecha para seguir desarrollando el estado de motivación en el individuo.

### **1.9 ¿Cuáles son los beneficios de la motivación?**

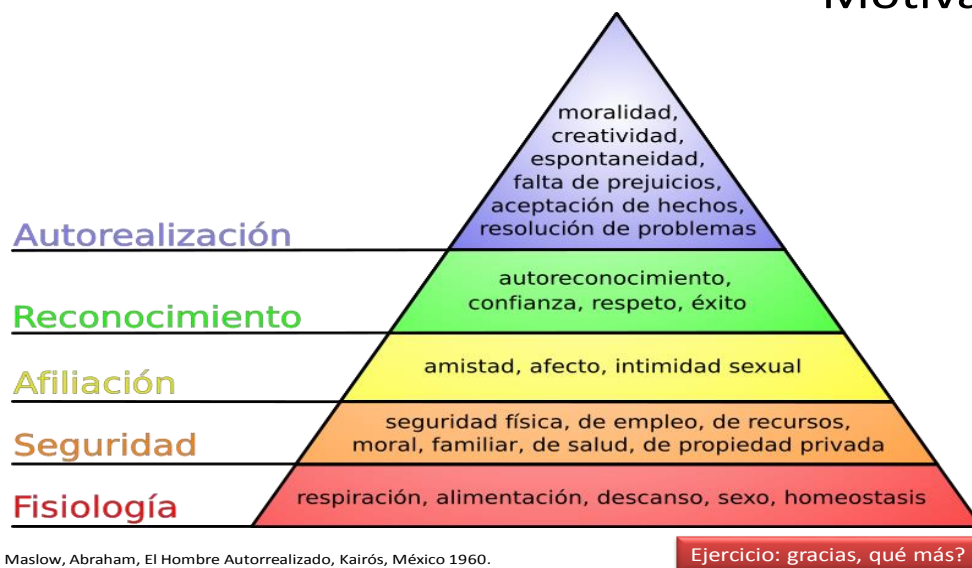
La ventaja de estar motivado no se refleja meramente en el hecho de lograr unas metas, ya sea en el ámbito laboral, escolar o personal, ni por conseguir bienes materiales, ya que los beneficios de la motivación son numerosos y pueden cambiar tu vida.

Ejemplo:

- Creatividad
- Flexibilidad
- Energía
- Salud
- Ímpetu
- Reconocimiento
- Optimismo
- Productividad
- Estabilidad



## Ambiente de eficacia y Motivación



Maslow, Abraham, El Hombre Autorrealizado, Kairós, México 1960.

Diseño: M. Carlos Sánchez Barbosa. Consultor.  
deoscarlos@prodigy.net.mx

6

Figura 1. Esta pirámide representa un proyecto en la vida de una persona, y una persona que está motivada en su vida tendrá una gran cantidad de proyectos que cumplir en paralelo o uno después de otro.

Ejemplo:

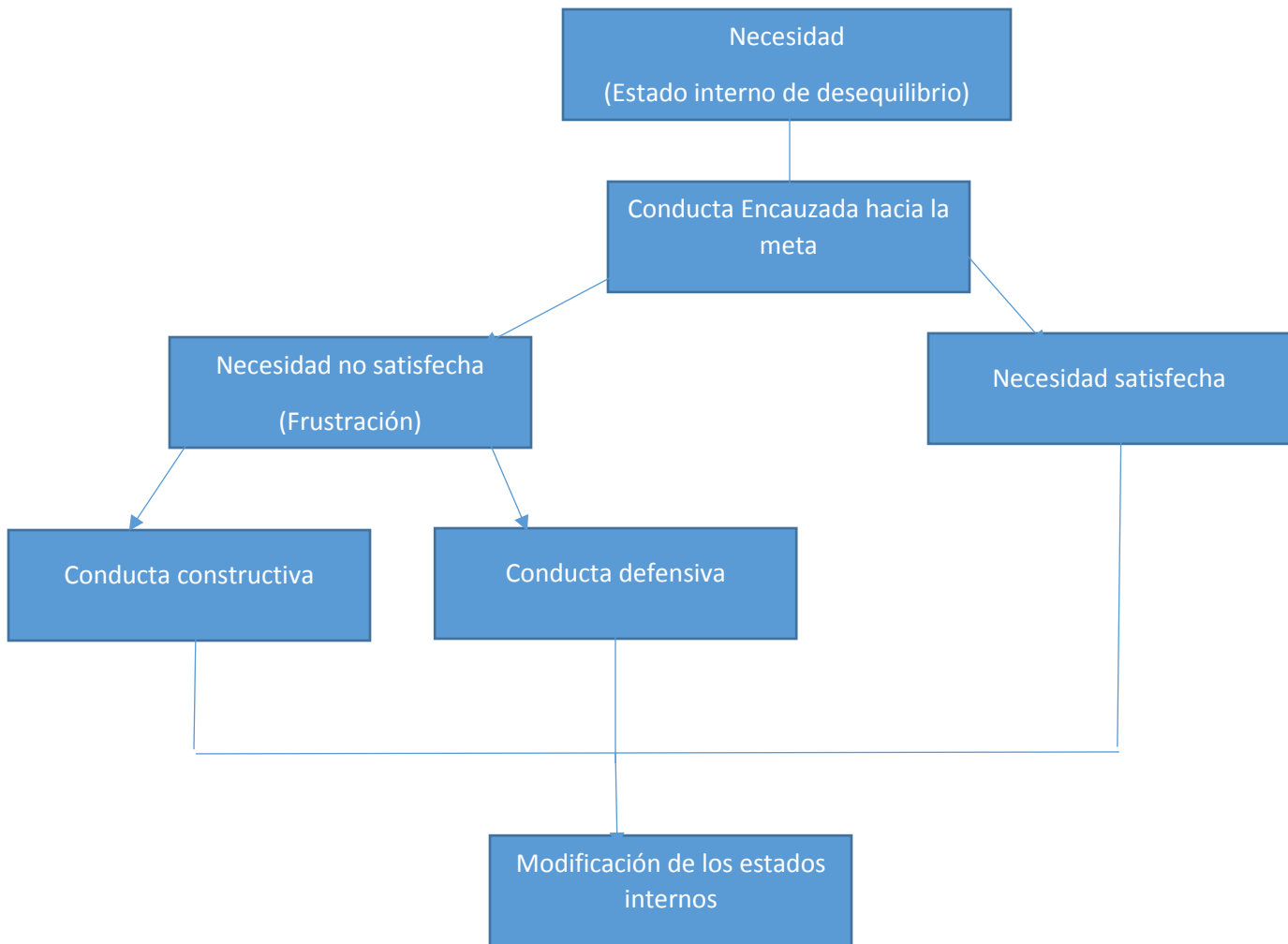
Proyecto de vida académico, laboral y conyugal

### 1.10 ¿Cómo es el proceso de la motivación?

Las motivaciones difieren de un individuo a otro, evolucionan y pueden cambiar con el transcurso de los años y de las épocas.

La satisfacción en el trabajo pasa evidentemente por la satisfacción con el salario, pero eso no es todo. La motivación de los trabajadores es una dinámica compleja; las condiciones de trabajo, entorno, el trato que recibe de los superiores, el respeto y reconocimiento por el trabajo de cada uno, la calidad de vida de trabajo, las competencias del individuo, etc., son también factores de satisfacción importantes y por lo tanto motivan a una persona a dar lo mejor de sí misma en su actividad.

<sup>6</sup> Maslow, Abraham, el hombre autorrealizado, Kairos, México 1960



Tal vez el factor más importante de este proceso sea el equilibrio interno el cual se consigue mediante la inteligencia emocional que plantea un autoconocimiento para manejar las emociones (pasiones) y manifestar un comportamiento congruente y equilibrado.

### 1.11 Ciclo motivacional

Comienza cuando surge una necesidad, esta rompe el estado de equilibrio del organismo y produce insatisfacción, inconformismo y desequilibrio que lleva a la persona a desarrollar un comportamiento a fin para restaurar un equilibrio.

El ciclo motivacional <sup>7</sup> parte del equilibrio interno hacia un estímulo o incentivo, luego viene la necesidad, la tensión, el comportamiento o acción y luego el estado de satisfacción.

<sup>7</sup> <https://sociologiaempresa09.wordpress.com/2009/11/09/el-ciclo-motivacional/>

## Etapas del ciclo motivacional

- **Homeostasis:** El organismo humano permanece en estado de equilibrio.
- **Estimulo:** Aparece un estímulo y genera una necesidad.
- **Necesidad:** Esta necesidad, insatisfecha aun, provoca un estado de tensión.
- **Estado de tensión:** Produce un impulso que da lugar a un comportamiento o acción.
- **Comportamiento:** Al activarse, se dirige a satisfacer dicha necesidad, alcanza el objetivo satisfactoriamente.
- **Satisfacción:** Si se satisface la necesidad, el organismo retorna a su estado de equilibrio, hasta que otro estímulo se presente. Toda satisfacción es una liberación de tensión que permite el retorno al equilibrio homeostático.

Cuando una necesidad no es satisfecha dentro de un tiempo razonable puede tener reacciones como las siguientes:

- **Desorganización del comportamiento:** Conducta ilógica y sin explicación aparente.
- **Agresividad:** Física y Verbal.
- **Reacciones emocionales:** Ansiedad, aflicción, nerviosismo, insomnio, problemas, circulatorios, frustración.
- **Alineación:** apatía, desinterés.

El equilibrio de una persona está en relación directa con el equilibrio que pueda manifestar en sus distintas áreas de vida, debido a ello ahora nos referiremos a la homeostasis.

### 1.12 Homeostasis

La homeostasis es la característica de un sistema, ya sea abierto o cerrado, atribuida a un organismo vivo, ya sea este biológico o social. Esta característica, esta tendencia al equilibrio le permite regular el ambiente interno o externo para mantener una condición estable y constante. Los múltiples ajustes dinámicos del equilibrio y los mecanismos de autorregulación hacen que la homeostasis sea posible.

Homeostasis<sup>8</sup> (Del griego homeo que significa “similar” y estasis, en griego “posición”, “estabilidad”) El concepto fue creado por Claude Bernard, considerado a menudo como el padre de la fisiología, y publicado en 1865.

---

<sup>8</sup> El pequeño libro de la motivación, Rubén Turienzo, Grupo Planeta, 20 sep. 2016

En general cuando se habla de la homeostasis se hace referencia a algo que sucede en el medio interno de un organismo. Es un término utilizado originalmente en biología, pero luego se extendió a otras ciencias y a ciertas cuestiones técnicas.

La homeostasis y la regulación del medio interno constituyen uno de los preceptos fundamentales de la fisiología, puesto que un fallo en la homeostasis deriva en un mal funcionamiento de los diferentes órganos.

### **Homeostasis psicológica**

El término fue introducido por W. B. Cannon en 1932, designa la tendencia general de todo organismo al restablecimiento del equilibrio interno cada vez que este es alterado. Estos desequilibrios internos, que pueden darse tanto en el plano fisiológico como en el psicológico, se producen por un daño puntual o por una necesidad. De esta manera, la vida de un organismo puede definirse como la búsqueda constante de equilibrio entre sus necesidades y su satisfacción. Toda acción tendiente a la búsqueda de ese equilibrio es, en sentido estricto, una conducta. Lo que nos lleva a pensar en esta como el despliegue necesario para lograr nuevamente la homeostasis, ya sea interna o externa.

Si bien es cierto que todo organismo tiende a la homeostasis es importante reflexionar acerca de que, para cambiar, crecer, evolucionar, modificar, etc, es fundamental romper dicha homeostasis, es decir, tener o pasar por una crisis.

Las crisis permiten que aparezca la posibilidad de cambio.

Es conveniente advertir que si el comportamiento del individuo es satisfactorio debido a la motivación que recibe y se siente satisfecho con el equilibrio homeostático deberá tener mucha precaución para evitar caer en una dependencia motivacional, es decir, que hasta no recibir el estímulo motivacional no será capaz de hacer (eficiencia) o de conseguir resultados (eficacia).

Eficiente (el modo de hacer las cosas):

El grado de aprovechamiento de los recursos en una organización determina su grado de eficiencia. Existe poco margen de operatividad de las organizaciones ineficientes. La dinámica del mercado hace que cada vez se reduzca el espacio para las empresas que no toman decisiones adecuadas en cuanto al aprovechamiento de los recursos, los cuales son escasos.

Eficaz (Resultados de la eficiencia):

El nivel del comportamiento de sus propósitos y objetivos que hacen que una organización sea eficaz. Asimila el grado de satisfacción del cliente como consecuencia del cumplimiento de los requisitos en el producto o servicio. Los clientes esperan niveles de valor agregado en los productos o en los servicios que adquiere, no solo basta con que sea de calidad, la calidad paso a formar parte inherente al producto o al servicio adquirido.

### **1.13 Liderazgo en la motivación<sup>9</sup>**

La motivación se contagia y la desmotivación también. Los líderes saben que para motivar tienen que vivir motivados ellos mismos. Saben bien que, si ellos aparecen desmotivados ante sus colaboradores, seguramente contagiarán esas emociones negativas. Cuando vemos a una persona muy motivada y feliz, nos acercamos a ella por varias razones: en un nivel inconsciente creemos que ha descubierto la fórmula secreta de la eterna felicidad y queremos descubrirla, porque energéticamente queremos absorberle algo, y también porque al verla motivada le creemos más y queremos avanzar con ella hacia el logro de las metas y ser parte de los triunfadores.

“La motivación es altamente contagiosa, todos queremos estar cerca de personas motivadas ya que creemos que con ellas descubriremos alguna fórmula secreta de la felicidad y porque sabemos que su fuerte motivación las acerca a sus metas y nosotros queremos ser parte de los victoriosos.”

Kennedy y Lincoln tenían grandes habilidades para la oratoria y la convirtieron en una de sus armas más contundentes. Sin duda alguna los generales en tiempos de guerra tienen que ser grandes motivadores, de lo contrario no podrán mover a un ejército entero a pelear contra los enemigos, arriesgando su vida. Se dice que Genghis Khan, Napoleón, Patton y muchos otros fueron grandes motivadores. No se podrían explicar sus grandes triunfos de otra forma. Y si las palabras son una poderosa herramienta para motivar a otros, para atraerlos a fin de que logren con nosotros los objetivos, el ejemplo es aún más poderoso.

### **1.14 Creatividad y motivación**

---

<sup>9</sup> EL SECRETO DE LA MOTIVACIÓN, RICARDO PERRET, Con la colaboración de: ZOHE VINASCO, Segunda Edición: Diciembre 2016

PSICOLOGÍA DE LA MOTIVACIÓN, El proceso motivacional, Mariano Chóliz Montañés, Universidad de Valencia

La creatividad, esa gran capacidad humana, es la que nos permite generar nuevas ideas, diferentes, auténticas, nunca imaginadas. La creatividad es el preámbulo por excelencia de la innovación, de la evolución y de la transformación humana.

Es increíble ver la gran creatividad de los prisioneros para sobrevivir, para hacer ejercicio, para entretenerse y hasta para escapar. Si no hubiera motivación (cuidar su propia vida, hacer los días más llevaderos) no serían tan creativos. Pero obviamente lo mismo sucede en las empresas, en las escuelas, en el deporte, en las ciencias, en cualquier territorio de la vida: habrá mayor creatividad si existe motivación, si se tienen las ganas de lograr un objetivo mayor.

“la motivación genera creatividad, la creatividad genera innovación, la innovación hace que aumente el valor agregado otorgado a los demás, el valor agregado potencializa las ventas, y las ventas hacen posible el crecimiento”

### **1.15 “Rituales para la motivación”**

Equipos, empresas, familias, grupos religiosos, miembros de un club, aplican ciertos rituales específicos que tienen el poder de detonar su motivación para el logro de ciertos objetivos, entre ellos la unión, la fuerza grupal, la memorización de ciertos mensajes y la disposición a llevar a cabo ciertas actividades en pro del grupo.

Por ejemplo:

El himno nacional que se canta al principio de cada partido en un Mundial de Fútbol tiene el objetivo de detonar una motivación en los jugadores y en los aficionados a partir del sentido de nacionalismo, de jugar por la bandera y luchar por sus conciudadanos.

### **1.16 Lugares / momentos que te motivan más.**

Seguramente te sentirás más motivado en algunos lugares y menos en otros. Tal vez eres más eficiente trabajando en un espacio particular de la oficina, de tu casa o en algún parque. O tal vez te motiva más trabajar en un Starbucks que en cualquiera de los otros espacios. Así, es nuestros sentidos captan cierta información que es procesada en nuestra mente, sobre todo inconsciente, de tal manera que nos provoca estar más atentos, más emocionados, más activos, más emocionados en algunos lugares en comparación con otros.

“El ser humano absorbe de su entorno y en ocasiones casi que se mimetiza con el lugar o frecuencia que lo rodea, cada cual quiere sentir y vivir en su entorno que le agregue valor, que lo relaje, lo renueve, lo active, lo motive, lo inspire y le ayude a conseguir sus objetivos de la mejor manera, depende de ti elegir los entornos que más te inspiren y te motiven”

Hay temporadas y decoraciones que detonan la búsqueda consciente o inconsciente de beneficios adicionales, lo que conlleva una gran motivación para

muchas personas. El entorno puede ser solo un reflejo de lo que hay en nuestro interior, o bien, un lugar que nos define y nos contagia su energía.

En entornos altamente favorables:

- Tú defines y cumples tus intenciones y objetivos. Es allí donde, teniendo un marco de referencia de los objetivos del espacio/organización y algunas reglas básicas de convivencia, cada persona o estudiante puede definir qué quiere lograr, de qué manera sus objetivos individuales contribuyen a los objetivos de la comunidad o del salón de clases y en donde se le permite trabajar para cumplirlos.
- Te reconocen, eres relevante, te toman en cuenta, escuchan tu opinión y la analizan, puedes participar en definiciones del futuro y en la planeación de las acciones, y tus logros son celebrados y enaltecidos.
- Te dan la oportunidad de encontrar y poner en práctica las habilidades que te hacen único. Todos tenemos capacidades o habilidades que nos hacen diferentes a los demás; un entorno que contribuye a tu éxito y motivación es el que te permite descubrirlas y aplicarlas. Es un espacio en donde se permite la expresión individual de cada uno, incluso un entorno en donde se te permita diseñar tu propio espacio de trabajo o estudio, en donde puedas estar cómodo, feliz y ser productivo gracias a que puedes desarrollar y aplicar mejor tus habilidades.

### **1.17 Motivación en las ventas**

Todo vendedor aun cuando no tenga la vocación para vender puede tener un par de creencias: <sup>10</sup>

- 1) Que con las ventas se gana una buena cantidad de dinero
- 2) Es fácil vender
- 3) Considerar que no se necesita ser profesional para realizar ventas

El gran problema que si no se cumplen estas 3 creencias el vendedor requerirá de demasiados factores motivacionales que no garantizan su éxito laboral

---

<sup>10</sup> La nueva psicología de persuasión y motivación en las ventas, Robert Avery Whitney, Thomas Hubin, John D. Murphy, Herrero Hermanos Sucesores, 1977 - 295 páginas

La influencia de la motivación respecto al desempeño. Un administrador de la fuerza de ventas tiene dos formas de mejorar desempeño: “Capacitándose y con Motivación”

Supongamos que la capacidad de los vendedores es igual entre ellos. Cuando el entrenamiento se combina con un bajo nivel de motivación, solo se alcanzará un pequeño incremento (A). Cuando el entrenamiento se combina con un elevado nivel de motivación, el desempeño o los resultados de incrementaran en forma extraordinaria (B)

Andrew Grove propone este esquema para contrastar el desempeño y la capacidad individual de un vendedor en una empresa

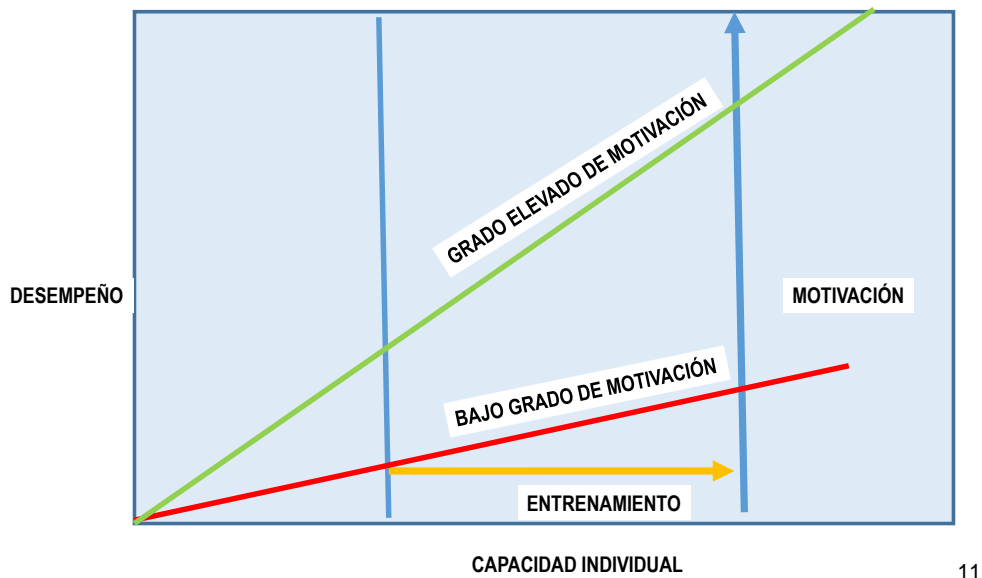


Figura 2

La motivación se considera de suma importancia, dado con frecuencia supone que la falta de ella conducirá a consecuencias negativas tales como un desempeño eficaz y elevados niveles de ausentismo y rotación.

La motivación para el trabajo representa un conjunto de fuerzas de energía que se originan tanto dentro como más allá del ser humano, para iniciar un comportamiento relacionado con su trabajo, para determinar su forma, dirección, intensidad y duración.

---

<sup>11</sup> Robert A. Burgelman, Andrew S. Grove and Philip E. Meza (2005). *Strategic Dynamics: Concepts and Cases (Dinámica estratégica: conceptos y casos, en inglés)*. McGraw-Hill/Irwin. ISBN 0-07-312265-3.



La motivación puede definirse como la activación y dirección de energía.

Activación: Estados internos, como son las necesidades y los deseos.

Direccionalidad: Puede referirse o no a cualquier estado interno; se refiere, más bien al proceso mediante el cual la energía se canaliza en sola dirección.

### **1.18 Incentivos**

Los incentivos son estímulos adicionales que contribuyen a sentirte inspirado, reforzar la motivación y enfocarte en los objetivos. Un incentivo es como un leño seco directo a la fogata o como un poco de gasolina arrojada al fuego. La motivación puede estar en la persona, pero puede no ser la suficiente para que los objetivos se logren justo a tiempo, o para que se alcancen plenamente. Un ultra maratonista nos decía que todo maratonista tiene que tener sus reforzadores (estímulos) que le recuerdan el objetivo, los beneficios del triunfo, y que le permitan sentir un disparo adicional de adrenalina. Para este maratonista, el incentivo a media carrera para reforzar su motivación era pensar en su hija.

Automotivación es necesaria ya que si los incentivos no son suficientes el estar auto motivado ayudaría a lograr los objetivos deseados

Los incentivos no son el premio principal o símbolo de triunfo principal, sino pequeños recordatorios de este o bien mini premios en el camino. Por ejemplo, en el football americano colegial en los Estados Unidos, a los jugadores se les van otorgando estrellitas o pequeños simbolitos que se les van pegando en sus cascos; estos no representan los objetivos finales, pero sí pequeños estímulos otorgados después de cada juego por sus logros.

“Todos necesitamos incentivos que estimulen nuestra motivación a lo largo del camino hacia el logro de nuestros objetivos, los incentivos nos oxigenan y renuevan los ánimos cuando más los necesitamos “

### **1.19 Autores con contribuciones a la motivación orientada a la fuerza de ventas**

#### **Concepto de jerarquía de necesidades de Maslow:<sup>12</sup>**

Muestra una serie de necesidades que atañen a todo individuo y que se encuentran organizadas de forma estructural (como una pirámide), de acuerdo a una determinación biológica causada por la constitución genética del individuo. En la parte más baja de la estructura se ubican las necesidades más prioritarias y en la superior las de menos prioridad.

---

<sup>12</sup> Motivación y personalidad, Abraham H. Maslow, Ediciones Díaz de Santos, 1991 - 496 páginas

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



Figura 3. Jerarquía de necesidades de Maslow

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

**Gary Dessler:** <sup>13</sup>

"La motivación refleja el deseo de una persona de llenar ciertas necesidades. Puesto que la naturaleza y fuerza de las necesidades específicas es una cuestión muy individual, es obvio que no vamos a encontrar ninguna guía ni métodos universales para motivar a la gente"

Existen muchas noticias sobre acerca de la incapacidad de las empresas occidentales para motivar a su personal, existe la clásica declaración de intenciones realizada por el presidente de Sony, que dijo con toda serenidad: "Vamos a ganar y

---

<sup>13</sup> Administración de personal, Gary Dessler, Pearson Educación, 2001 - 700 páginas

Uds. no pueden hacer nada por evitarlo porque llevan dentro de Uds. mismos las causas de su fracaso”.

Político escritor e investigador estadounidense, actualmente Profesor de Negocios de la Universidad Internacional de Florida.

Ha escrito numerosos artículos sobre comportamiento organizacional, liderazgo y mejora de la calidad. Implicado la planificación estratégica, el ejecutivo y la contratación de directivos, establecimiento de sistemas de gestión de recursos humanos, la negociación de empresas conjuntas.

- Administración de recursos humanos
- Administración de personal (8 ED.)
- Fundamentals of human resource management
- Management: Principles and practices for tomorrow leaders

### **Frederick Irving Herzberg** <sup>14</sup>

Fue un renombrado psicólogo que se convirtió en uno de los hombres más influyentes en la gestión administrativa de empresas.

Herzberg propuso la «Teoría de los dos factores», también conocida como la «Teoría de la motivación e higiene». Según esta teoría, las personas están influenciadas por dos factores:

- La satisfacción que es principalmente el resultado de los factores de motivación (ver dibujo). Estos factores ayudan a aumentar la satisfacción del individuo, pero tienen poco efecto sobre la insatisfacción.
- La insatisfacción es principalmente el resultado de los factores de higiene (ver dibujo). Si estos factores faltan o son inadecuados, causan insatisfacción, pero su presencia tiene muy poco efecto en la satisfacción a largo plazo.

Según la investigación de Herzberg cuando los factores higiénicos son óptimos evita la insatisfacción de los empleados, y cuando los factores higiénicos son pésimos provocan insatisfacción.

---

<sup>14</sup> The motivation to work, Frederick Herzberg, Wiley, 1959 - 157 páginas

[https://www.fing.edu.uy/tecnoinf/mvd/cursos/rpyl/material/trabajos\\_grupales\\_buceo/teoria\\_motivacion-higiene.pdf](https://www.fing.edu.uy/tecnoinf/mvd/cursos/rpyl/material/trabajos_grupales_buceo/teoria_motivacion-higiene.pdf)

Pérez, J., Méndez, S., Jaca, M. (23 de abril de 2010). «Motivación de los empleados: Teoría de Herzberg» (en español). Sevilla, España: Universidad de Sevilla. Consultado el 9 de noviembre de 2014.

## Teoría de la Motivación de Herzberg

### Factores de Higiene:

*Factores económicos: sueldos, salarios, prestaciones.*

*Condiciones laborales: iluminación y temperatura adecuados, entorno físico seguro.*

*Seguridad: privilegios de antigüedad, procedimientos sobre quejas, reglas de trabajo justas, políticas y procedimientos de la compañía.*

*Factores sociales: oportunidades para interactuar con los demás trabajadores y para convivir con los compañeros de trabajo.*

*Categoría: títulos de los puestos, oficinas propias y con ventanas, acceso al baño de los directivos.*

### Factores de Motivación:

*Trabajo estimulante: posibilidad de manifestar la propia personalidad y de desarrollarse plenamente.*

*Sentimiento de autorrealización: la certeza de contribuir en la realización de algo de valor.*

*Reconocimiento de una labor bien hecha: la confirmación de que se ha realizado un trabajo importante.*

*Logro o cumplimiento: la oportunidad de llevar a cabo cosas interesantes.*

*Responsabilidad mayor: la consecución de nuevas tareas y labores que amplíen el puesto y brinden al individuo mayor control del mismo.*

Estos factores higiénicos se refieren a las necesidades primarias de Maslow: necesidades fisiológicas y necesidades de seguridad, aunque incluye algún tipo social. Mientras que los factores motivacionales se refieren a necesidades secundarias: de estigma y autorrealización.

No todos están de acuerdo con esta teoría, algunos críticos comentan una serie de efectos negativos o contraproducentes, como el aumento de ansiedad, aumento del conflicto entre las expectativas personales y los resultados de su trabajo, sentimiento de explotación cuando la empresa no acompaña las nuevas tareas con el aumento de la remuneración, posible reducción de las relaciones interpersonales, etc.

Algunas obras:

- *Job Attitudes: A Review of Research and Opinion* (1957)
- *Motivation at Work* (1959)
- *Work and the Nature of Man* (1966)
- *One More Time: How Do You Motivate Employees* (1968)

Factores de higiene

Teoría de los dos factores:

- La supervisión.
- Las relaciones interpersonales.
- Las condiciones físicas del trabajo.
- Las remuneraciones.
- Las prestaciones.
- La seguridad en el trabajo.
- Las políticas y prácticas administrativas de la empresa.

Estos factores están asociados con los sentimientos negativos o de insatisfacción que los empleados aseguraban experimentar en sus trabajos y que atribuían al contexto de sus puestos de trabajo. Denominó a estos factores de higiene, porque actuaban de manera análoga a los principios de la higiene médica: eliminando o previniendo los peligros a la salud.

De acuerdo con Herzberg, cuando dichos factores no están presentes o se aplican incorrectamente no permiten que el empleado logre satisfacción. Sin embargo, cuando están presentes no originan en los empleados una fuerte motivación, sino que sólo contribuyen a disminuir o a eliminar la insatisfacción.

#### Factores motivadores

- La sensación de realización personal que se obtiene en el puesto de trabajo.
- El reconocimiento al desempeño.
- Lo interesante y trascendente de la tarea que se realiza.
- La mayor responsabilidad de que se es objeto por parte de la gerencia.
- Las oportunidades de avance profesional y de crecimiento personal que se obtienen en el trabajo.

Estos están asociados con las experiencias satisfactorias que los empleados experimentaban y que tendían a atribuir a los contenidos de su puesto de trabajo. Sostuvo que, si estos factores están presentes en el puesto de trabajo contribuyen a provocar en el empleado un elevado nivel de motivación, estimulándolo así a un desempeño superior.

Este hallazgo le permitió a Herzberg establecer uno de los principios más importante en el campo de la motivación laboral: la satisfacción y la insatisfacción son conceptos distintos e independientes. Cuando mucho, los factores de higiene no producen ninguna satisfacción y pueden generar insatisfacción. Por el contrario, los motivadores dan origen a satisfacciones y, en el peor de los casos, no crean insatisfacción.

#### Resultados de la teoría

La secuela más importante de la teoría de la motivación-higiene fue permitirle a Herzbergh presentar al mundo empresarial dos revolucionarias ideas.

1. Siendo la satisfacción y la insatisfacción laboral dos dimensiones distintas e independientes, las estrategias motivacionales que se habían venido empleando, tales como mejorar las relaciones humanas, aumentar los incentivos salariales, y establecer condiciones adecuadas de trabajo, eran incorrectas; tales elementos no generan una mayor motivación, cuando mucho sólo actúan previniendo o eliminando la insatisfacción.
2. El solo aumento de los salarios, sin que la gerencia se preocupara de las condiciones en que se realizan las tareas, no sirve para motivar. De acuerdo con Herzberg, en la medida en que el dinero se convierte en un factor estándar en el trabajo, pierde inmediatamente su capacidad motivadora, pudiendo engendrar una peligrosa semilla entre los empleados: incentivarlos a abrigar más altas expectativas respecto del período venidero de reajustes salariales.

### Teoría del Enriquecimiento del Trabajo

Todo enriquecimiento del trabajo exige llenar el puesto de trabajo de factores motivadores, de tal manera que el empleado encuentre en éste la oportunidad de satisfacer sus necesidades de crecimiento personal. Los gerentes más que motivar a los empleados cargándoles sus trabajos verticalmente con tareas rutinarias -por ejemplo, dándole al individuo algo más que hacer- deben, por el contrario, cargar horizontalmente los trabajos proporcionándoles mayores posibilidades de encontrar oportunidades de logro, reconocimiento al desempeño, tareas estimulantes, ser objeto de mayores responsabilidades, experimentar crecimiento personal y de progreso laboral y, sobre todo, permitiéndoles ejercer control sobre los diferentes recursos que le permitan llevar a cabo sus trabajos. Según Herzberg, sólo la carga vertical del trabajo hace posible su enriquecimiento.

#### Estrategias básicas

En su tiempo, Herzbergh recomendó a los gerentes siete estrategias básicas para el enriquecimiento de los puestos de trabajo:

<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>MOTIVADORES IMPLICADOS</b>
Eliminar controles innecesarios.	Responsabilidad y éxito personal.
Aumentar la responsabilidad de los empleados en su trabajo.	Responsabilidad y reconocimiento.
Asignar los empleados a unidades naturales y completas de trabajo (módulo, división, sección, etc.)	Responsabilidad, éxito y reconocimiento.
Conceder más autoridad y autonomía a los empleados en sus actividades.	Responsabilidad, logro y reconocimiento.
Elaborar informes periódicos sobre la calidad del desempeño y ponerlos directamente a disposición de los empleados, más que del supervisor.	Reconocimiento interno.
Introducir nuevas y más interesantes tareas y formas de hacer el trabajo.	Capacitación y aprendizaje.
Asignar a los individuos tareas específicas o especializadas que les permitan convertirse en expertos.	Responsabilidad, capacitación y avance laboral.

### **Teoría de Taylor** <sup>15</sup>

Fue uno de los más destacados promotores de la dirección científica del trabajo, fijando las reglas que permitían aumentar el rendimiento de las máquinas y herramientas. Se trata del primer autor que propone una organización del trabajo y que habla sobre la motivación.

Taylor propone una serie de acciones para incrementar la productividad:

- Crear recompensas económica
- Contratación de trabajadores hábiles y diestros.
- Realización de un análisis científico; estudiar las tareas detalladamente, su tiempo de ejecución, etc.

<sup>15</sup> Taylor, Frederick Winslow (1911), *The Principles of Scientific Management*, New York, NY, USA and London, Antonio Serra Moneda. En el Prólogo al libro de Taylor, pp. 11-12.

## **Elton Mayo** <sup>16</sup>

El gurú que marcó un antes y un después en la teoría de la motivación. Fundador del enfoque de las "relaciones humanas" en el management. El australiano Elton Mayo (1880-1949) es tal vez uno de los más influyentes pensadores sobre la motivación de empleados y fue el fundador del enfoque de las "relaciones humanas" en el management. En 1924, Mayo desarrolló una investigación en una usina de la estadounidense Western Electrical Company. El objetivo inicial: detectar la relación entre la iluminación del lugar de trabajo y la productividad laboral. Sin embargo, las conclusiones a las que finalmente llegó fueron revolucionarias para el management. El estudio concluyó que, mucho más que la iluminación, lo que realmente impactaba sobre la productividad era la sincera preocupación de los managers por el rendimiento de los trabajadores. En otras palabras, Mayo descubrió que los empleados trabajaban con mayor motivación si la gerencia se preocupaba por su bienestar. De este modo, sugirió que podría obtenerse un rendimiento superior a través de una buena comunicación y una conexión emocional entre los trabajadores y los managers. Estas conclusiones implicaron un brusco cambio respecto de la teoría del "management científico" de Frederick Taylor, que sostenía que el rendimiento de los trabajadores sólo podía aumentarse por un aumento de salarios o, mejor aún, por un control más férreo de la mano de obra. Sin embargo, Mayo vio que la satisfacción del trabajo mismo, la sensación de formar parte de un equipo y el reconocimiento jugaban un rol más importante que el salario como factores de motivación. Por lo tanto, sus consejos a los managers incluían entablar una mayor relación con los empleados a un nivel emocional. Así nació el enfoque de las "relaciones humanas" como un nuevo paradigma del management.

### **1.20 Factores biológicos que influyen en nuestra conducta**

El cerebro humano es un órgano de tal complejidad que en su interior hay miles de sustancias químicas interactuando para que podamos experimentar las cosas y percibir la realidad tal y como lo hacemos.

Nuestra conducta tiene bases biológicas que nos influyen decisivamente.

Sentirte motivado te permite mantener tu atención centrada en las actividades para el logro de los objetivos deseados, cuando estas desmotivado te distraes muy rápido

---

<sup>16</sup> Los problemas humanos de la civilización industrial, Elton Mayo

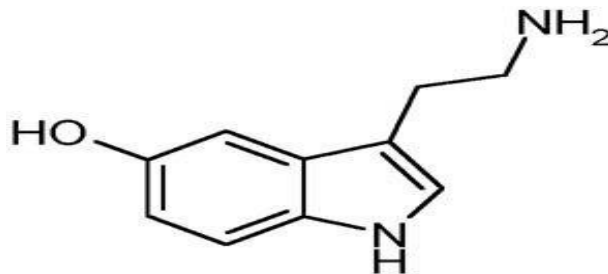


## Serotonina <sup>17</sup>

Transmite señales entre los nervios, funciona como un neurotransmisor. Sustancia química responsable de mantener en equilibrio nuestro estado de ánimo, por lo que el déficit de serotonina conduciría a la depresión.

La serotonina es una sustancia química producida por el cuerpo humano (más concretamente, se produce en los intestinos y en el cerebro) con el objetivo de mantener un equilibrio emocional y un cierto nivel de bienestar psicológico. Esta hormona es un neurotransmisor, manda señales que van directas a nuestro sistema nervioso y ahí se transcribe el mensaje.

Está considerada la hormona de la felicidad por su efecto sobre nuestros estados mentales. Junto con otras sustancias como la dopamina o la adrenalina, se encarga de equilibrar nuestro estado de ánimo. La serotonina no solamente es la hormona de la felicidad, también cumple con las funciones de controlar el apetito, regular el sueño e intervenir en los niveles de libido y deseo sexual.



### 1. Tiene un papel fundamental en la digestión

Es en los intestinos donde cobra importancia una de las funciones más relevantes de la serotonina: la regulación de la digestión.

### 2. Regula los estados de ánimo positivo y negativo

La serotonina puede ser encontrada en grandes cantidades por muchas partes del cuerpo, y por lo tanto un desajuste general en la producción de esta sustancia puede tener efectos drásticos sobre varios factores que afectan a nuestra manera de sentir y comportarnos.

Concretamente, la serotonina ha estado asociada durante muchos años a los síntomas de la depresión, ya que las personas con un trastorno de este tipo acostumbran a tener bajas concentraciones de dopamina en la sangre. Sin

---

<sup>17</sup> [http://depa.fquim.unam.mx/amyd/archivero/NEURONASYNEUROTRANSMISORES\\_1118.pdf](http://depa.fquim.unam.mx/amyd/archivero/NEURONASYNEUROTRANSMISORES_1118.pdf)

[www.ejournal.unam.mx/rfm/no49-2/RFM49208.pdf](http://www.ejournal.unam.mx/rfm/no49-2/RFM49208.pdf)

embargo, no se sabe hasta qué punto es el déficit de serotonina lo que produce la depresión o viceversa.

### 3. Controla el nivel de temperatura corporal

Entre las funciones de mantenimiento básico de la integridad de nuestro cuerpo que asociamos a la serotonina se encuentra también la regulación térmica.

Las neuronas, por ejemplo, son especialmente sensibles en este aspecto

### 4. Influye sobre el deseo sexual

Se ha comprobado una correlación entre los niveles de serotonina y la libido sexual.

Además, la serotonina parece tener también un efecto sobre la capacidad que tenemos los humanos de enamorarnos y sentir amor por otra persona.

### 5. Reduce los niveles de agresividad

La serotonina sirve también para estabilizar el estado emocional del ser humano ante situaciones de tensión. Concretamente, sirve para inhibir la agresividad y las conductas violentas que pueden derivarse de ella. Así pues, las personas más impulsivas y violentas tienden a tener menos niveles de serotonina actuando sobre puntos clave del cerebro que aquellas que son más pacíficas.

Además, esta sustancia se lleva especialmente mal con la testosterona, una hormona que, al actuar sobre las neuronas haciendo que sean más insensibles a la serotonina, potencia el comportamiento agresivo.

### 6. Regula el ciclo del sueño

A lo largo del día, los niveles de serotonina suben y bajan describiendo las curvas que marca el ritmo circadiano, que es el horario que sigue nuestro cuerpo para saber cuándo toca dormir y cuándo no, y que por tanto regula nuestro sueño y nuestra vigilia.

### Descubriendo el síndrome por exceso de serotonina

La serotonina se encuentra en todos los seres humanos sanos, pero su exceso puede desencadenar problemas. ¿Qué ocurre cuando nuestro cuerpo genera demasiada serotonina?

El excesivo consumo de fármacos contra la depresión (los llamados "antidepresivos"), que básicamente se encargan de estimular la producción de la hormona serotonina, puede tener un efecto negativo en nuestro organismo que puede llegar a ser muy grave e incluso mortal.

## **Dopamina**

Se trata de una sustancia producida por el propio cuerpo humano, pero que también puede ser elaborada en laboratorios. En concreto, la dopamina fue sintetizada artificialmente por los biólogos ingleses George Barger y James Ewens, en 1910. Décadas después, en 1952, los científicos suecos Arvid Carlsson y Nils-Åke Hillarp

lograron desentrañar las funciones y características principales de este neurotransmisor.

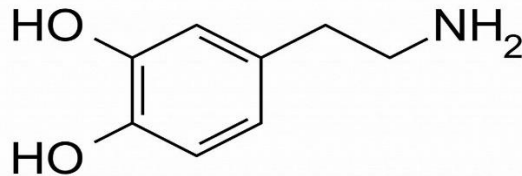
Dopamina: el neurotransmisor del placer, entre otras cosas

La dopamina, cuya fórmula química es  $C_6H_3(OH)_2-CH_2-CH_2-NH_2$ , es frecuentemente mencionada como la causante de las sensaciones placenteras y la sensación de relajación. Sin embargo, con la dopamina y el resto de los neurotransmisores ocurre algo que impide que se pueda relacionar estas sustancias con una función muy concreta: influyen en mayor o menor medida en todo el funcionamiento del cerebro en general, en todos los procesos emocionales, cognitivos y vitales que se llevan a cabo en ese momento.

Eso significa que cuando se vincula la dopamina o cualquier otro neurotransmisor con estados emocionales o procesos mentales concretos, esto se debe a que la aparición de estos últimos está relacionada con un aumento del nivel de ciertos neurotransmisores en algunas áreas del cerebro vinculadas a ese estado o proceso en cuestión.

En el caso de la dopamina, entre sus funciones también encontramos la coordinación de ciertos movimientos musculares, la regulación de la memoria, los procesos cognitivos asociados al aprendizaje e incluso se ha visto que tiene un papel importante en la toma de decisiones.

La comunidad científica coincide en señalar que la dopamina también está involucrada en el complejo sistema cognitivo que nos permite sentir motivación y curiosidad por algunos aspectos de la vida.



## La dopamina y tu personalidad

Varias investigaciones sostienen esta relación entre dopamina y personalidad. Por ejemplo, un estudio llevado a cabo en la Clínica Universitaria Charité, en Alemania, y que fue publicado en *Nature Neuroscience* señaló que la cantidad de dopamina encontrada en la amígdala cerebral de un sujeto podría ser un indicador fiable de si éste es tranquilo y sosegado, con una buena confianza en sí misma, o si por el contrario sería temeroso y con propensión a padecer estrés

## 2. Sobrepeso y obesidad

Curiosamente, las personas con tendencia al sobrepeso y a la obesidad cuentan con menos receptores de dopamina en su sistema nervioso.

### 3. El gusto por las emociones fuertes

¿Eres de esas personas que disfrutan asumiendo riesgos? ¿Te tirarías en paracaídas? Responder a estas preguntas quizá también tenga que ver con tu edad, pero hay un nuevo elemento que, desde la neurociencia, ha sido detectado como un importante factor a la hora de predecir esta propensión a disfrutar con los riesgos y las emociones fuertes.

Una investigación de la Universidad de British Columbia liderada por Stan Floresco y publicada en *Medical Daily* en el año 2014 reportó que la mayor presencia de dopamina en ciertas regiones cerebrales en personas adolescentes hizo que éstos fueran demasiado optimistas con sus expectativas y asumieran riesgos demasiado altos

### 4. Estatus social y satisfacción

Mediante distintas técnicas de neuroimagen, un estudio descubrió que cuanto mejor es el estatus social de un individuo, mayor es la cantidad de receptores D2 de dopamina ubicadas en su cerebro.

Esto hace que se sientan más satisfechas con su vida y que, por tanto, actúen en consecuencia; los objetivos de una persona con buena autoimagen no son los mismos que los que tiene una persona más pesimista en este aspecto.

### 5. Clave para la creatividad

Varias investigaciones publicadas han detectado que las personas con una mente especialmente creativa tienen una densidad menor de receptores de dopamina en una región cerebral en concreto: el tálamo.

Esta parte del encéfalo tiene como principal función filtrar los estímulos que recibe la corteza del cerebro. Esto facilitaría las conexiones neuronales que nos permiten asociar conceptos de una forma más eficiente, mejorando la creatividad.

### 6. También regula la memoria

La memoria también es una función cerebral que también se ve influida por la dopamina. En concreto, la dopamina se encarga de regular la duración de la información (recuerdos), decidiendo si retiene solo durante unas 12 horas esta información y desaparece, o bien si mantiene la información por más tiempo.

Este proceso de 'decisión' mediante el cual un recuerdo se difumina o bien permanece en nuestro cerebro guarda una gran relación con el concepto de aprendizaje significativo. Cuando aprendemos algo que nos satisface, la dopamina activa el hipocampo para que retenga esa información. En caso contrario, la dopamina no activa el hipocampo y el recuerdo no se almacena en nuestra memoria.

## 7. Potencia los niveles de motivación

Se suele hablar de la dopamina como el neurotransmisor encargado de la sensación de placer, pero los últimos hallazgos muestran que su principal función podría ser la motivación.

Por ejemplo, un estudio reportó que el vínculo entre motivación y dopamina es cierto, puesto que se demostró que las personas más enfocadas a cumplir con ciertos objetivos exigentes eran las que más dopamina tenían en su córtex prefrontal y en su cuerpo estriado.

El cerebro busca la liberación placentera de la dopamina al lograr los objetivos o al sentir que se están logrando, lo que provoca una mayor motivación. Es por esto que mientras más importante sea para el cerebro la recompensa, más dopamina esperará liberar y disfrutar

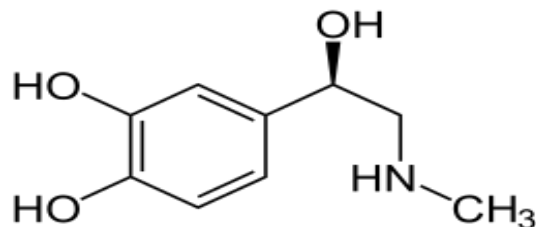
Algunos recursos biológicos tales como dopamina, endorfina, adrenalina internos deberían estar alineadas con la consciente automotivación (que no se vuelva una dependencia)

### **Adrenalina**

La adrenalina, también conocida como epinefrina, es una de esas sustancias polivalentes que nuestro cuerpo utiliza para regular diferentes procesos corporales.

Es una hormona, ya que viaja a través de la sangre para llegar a diferentes zonas del organismo y cumplir su tarea en los rincones más recónditos de este, pero también es un neurotransmisor, lo que significa que actúa como intermediaria en la comunicación entre las neuronas que se establece en los espacios sinápticos.

A continuación, puedes leer las principales características de la adrenalina y las funciones que cumple en nuestro cerebro y más allá de este.



¿Dónde se encuentra la adrenalina?

La adrenalina es producida por nuestro cuerpo, concretamente en las glándulas suprarrenales que se encuentran encima de los riñones. Sin embargo, también puede ser sintetizada en los laboratorios para crear fármacos administrados en casos de emergencia médica. Esto último, por sí mismo, sirve para hacernos una idea de la importancia que tiene para nuestro organismo la existencia de una

sustancia como la adrenalina, que interviene en varios de los procesos más básicos de supervivencia.

Adrenalina: la sustancia de la activación

Es cierto que la adrenalina cumple muchas funciones, pero eso no significa que no podamos reconocer un patrón más o menos claro en los diferentes efectos que esta tiene sobre nosotros. Este patrón puede ser resumido en lo siguiente: la adrenalina es la hormona y el neurotransmisor de las situaciones en las que tenemos que estar alerta y activados. Dicho en otras palabras, la adrenalina nos predispone a reaccionar rápidamente y nos prepara para sacar el máximo rendimiento de nuestros músculos cuando es necesario moverse con una cierta velocidad, ya sea a causa del peligro que corremos o por encontrarnos en situaciones en las que se nos ofrece la oportunidad de ganar algo si somos lo suficientemente ágiles.

La adrenalina nos prepara para las situaciones en las que necesitamos estar especialmente activados tanto física como psicológicamente. Es por eso que se puede decir que la adrenalina desencadena mecanismos de supervivencia que se ponen en marcha en situaciones de emergencia, como aquellas en las que se percibe peligro o se tiene que reaccionar de manera rápida.

Diferentes mecanismos de activación de la adrenalina.

La adrenalina no actúa globalmente activando nuestro organismo, ya que no existe un único "resorte" que nos ponga en ese estado de alerta. En vez de eso, va a diferentes partes del cuerpo para producir diferentes efectos que, en su interacción unos con otros y con el resto de las funciones vitales, tienen como consecuencia la activación.

Los procesos de puesta en alerta más importantes que la adrenalina desencadena al ser segregada en cantidades relativamente altas son estos:

1. Dilata las pupilas

Hace que las pupilas se dilaten, para que así entre más luz y seamos más conscientes de lo que pasa a nuestro alrededor.

2. Dilata los vasos sanguíneos

Gracias a la adrenalina, los vasos sanguíneos más relacionados con los órganos vitales se ensanchan, mientras que los que son más finos y están próximos a la capa externa de la piel se comprimen (dándonos un aspecto algo pálido), ya que no son tan importantes y en situaciones de peligro podrían llegar a romperse. El resultado es un aumento de la presión sanguínea.

3. Moviliza el glucógeno

La liberación de adrenalina está relacionada con la descomposición del glucógeno, que es la energía que queda reservada en los músculos y otras partes del cuerpo para aquellos momentos más demandantes físicamente. La consecuencia de esto

es que la concentración de glucosa en sangre lista para ser quemada (por ejemplo en caso de peligro inminente) aumenta.

#### 4. Aumenta el ritmo cardíaco

Consigue que el ritmo cardíaco se vuelva más rápido para que podamos hacer frente a grandes esfuerzos de manera más fácil. Al bombear más sangre, nuestros músculos están mejor abastecidos de oxígeno, por lo que pueden realizar mayores esfuerzos.

#### 5. Frena el movimiento de los intestinos

Ralentiza el movimiento intestinal, ya que consume una energía que no es tan necesaria en momentos de alerta. Una forma de garantizar que la energía se concentre en los músculos.

#### 6. Aumenta el ritmo en que respiramos

La adrenalina aumenta el ritmo con el que inspiramos y expiramos, para oxigenar mejor la sangre y rendir más físicamente.

### Efectos fisiológicos y psicológicos

Igual que ocurre con todas las hormonas y neurotransmisores, no se puede decir que la adrenalina tenga efectos sólo en la dimensión "racional" de nuestra psique, al igual que no los tiene exclusivamente en nuestra parte más emocional.

Las funciones que cumple son tanto fisiológicas (como la regulación de la presión arterial o del ritmo respiratorio y la dilatación de las pupilas) como psicológicas (mantenernos en alerta y ser más sensibles ante cualquier estímulo), ya que ambos dominios se solapan.

Los excesos de adrenalina también se pagan

Un exceso de adrenalina no sale gratis para nuestro organismo. Los desajustes al alza en los niveles de esta sustancia pueden generar hipertensión, dolor de cabeza, aumento de temperatura y síntomas asociados a los desórdenes de ansiedad o estrés crónico, como las náuseas, los temblores o los problemas para dormir. Además, los picos de adrenalina pueden hacer que la visión se vuelva más borrosa, ya que incrementan la presión en los ojos.

Esto es algo que deberíamos tener en cuenta a la hora de valorar la calidad de nuestro estilo de vida. Estar todo el día muy activo puede resultar más o menos productivo según la persona y el contexto, pero seguro que no es saludable. El cuerpo necesita descansar y es por ello que debemos hacer caso a las señales que nuestro cuerpo nos envía en forma de cansancio y sueño.

### **La amígdala**

Normalmente se la asocia con el miedo o con estímulos negativos, es también un área que participa en la motivación. Se infiere que en cada momento de definición y búsqueda de un objetivo existe el miedo a no lograrlo, lo cual predice la activación

de la amígdala y permite creer que esta nos motiva aún más a lograr el objetivo y evitar el sufrimiento por fallar. El miedo se convierte así en un gran mecanismo que potencializa aún más la motivación, por ejemplo, miedo a la vergüenza de no lograr algo, a perder el dinero por una inversión como emprendedor o quedar mal frente a la audiencia. Sentirte “salvado”, que “no perdiste”, que superaste el reto “sin quedar mal”, también es un elemento de motivación, ya que el cerebro busca dejar de sentir miedo, por lo que quiere terminar con éxito la tarea. Y así como lo vimos con la dopamina, es importante ser cuidadosos de no motivar con el miedo, porque la hiperactivación de la amígdala lleva a provocar daños severos a la salud: se pierde la atención en el futuro y se provoca un desinterés y un desenfoque posterior en muchas actividades.

El miedo es un impulsor de la motivación. El cerebro busca deshacerse del miedo y por ende busca triunfar rápido en la actividad deseada. Sin embargo, hay que ser cuidadosos al usar el miedo como motivador, puesto que a mediano y a largo plazo puede tener serias consecuencias en la conducta y en la salud.

El ser humano, como vemos, está totalmente programado y cableado para definir preferencias, escoger objetivos, anticipar el placer, evitar el miedo y hacer lo que sea necesario para lograr sus metas. Vivimos en un estado de motivación hacia algunos objetivos y desmotivación hacia otros objetivos, según nuestras preferencias y percepciones subjetivas. No hay día en que no definas un objetivo, no hay día que en no luches por un objetivo, no hay día en que no enfoques en algo tu motivación.

### **1.21 Proceso para inducir la motivación y hacerla constante**

- Es un proceso, dado que requiere de un tiempo necesario para su desarrollo (mayor o menor, dependiendo de las expectativas de cada persona).
- Busca el cambio en la persona, porque si seguimos haciendo lo mismo obtendremos los mismos resultados.
- Tiene por objetivo la mejora de los resultados personales y profesionales, pues ambos van íntimamente ligados.
- Está basado en el método socrático, que defiende la auto-generación como fuente de saber y progreso (“No puedo enseñar, solo invitar a que aprendan por sí mismos”).
- Se desarrolla a partir del entrenamiento del participante o Coachee, quien a partir del proceso científico de “prueba y error” y con la guía de un Coach o entrenador, se embarca en la mejora de sus resultados personales y profesionales.

Si bien la motivación propicia la obtención de la eficiencia y de la eficacia en un ámbito laboral principalmente la motivación también deberá atender y propiciar cambios conductuales en los individuos y en cualquier contexto, para esto es conveniente seguir el proceso de influir en los demás. Enseguida se muestra un



esquema de como pasar de un no deseable hacia un estado deseable mediante la influencia.

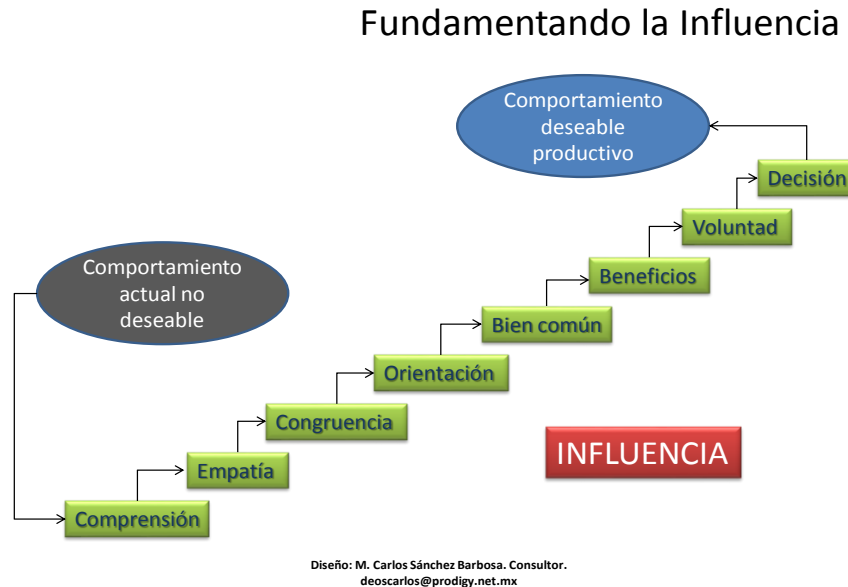


FIGURA 4 Esquema mostrado en el diplomado de ventas profesionales con permiso del autor Carlos Sánchez Barbosa

## 1.22 Inducción

Del latín<sup>18</sup> *inductio*, es la acción y efecto de inducir (persuadir, instigar, ocasionar). Por ejemplo:

- El niño actuó de manera por la inducción de sus padres
- El líder de la secta trabajaba mucho en la inducción de sus seguidores
- No tolero a los políticos que se esfuerzan para inducir a sus manifestantes a protestar contra el gobierno

Se trata de un término que se encuentra conformado por tres componentes latinos: el prefijo “in-”, que es sinónimo de “hacia dentro”; el verbo “ducere”, que puede traducirse como “conducir”; y finalmente el sufijo “-cion”, que es equivalente a “acción y efecto”.

<sup>18</sup> [http://profesores.fi-b.unam.mx/jlfl/Seminario\\_IEE/Metodologia\\_de\\_la\\_Inv.pdf](http://profesores.fi-b.unam.mx/jlfl/Seminario_IEE/Metodologia_de_la_Inv.pdf)

Para la filosofía, la inducción es el procedimiento que consiste en extraer, a partir de observaciones o experiencias particulares, el principio general que está implícito en ellas. Esto quiere decir que el razonamiento inductivo permite obtener una conclusión general a partir de premisas con datos particulares.

Un ejemplo de inducción, en este sentido, se produce cuando tras observar distintos sucesos de una misma índole, se extrae una conclusión que se considera válida para todos los eventos de dicha naturaleza. Si un futbolista ha pateado ocho penales en su carrera y todos los disparó hacia el lado izquierdo del arquero, es posible inducir que el noveno penal también lo pateará en dicha dirección.

En un sentido similar, un niño viaja a la costa patagónica con sus padres para ver a las ballenas y los cuatro primeros ejemplares que observa son de color negro. Por lo tanto, induce que todas las ballenas son negras.

La inducción, por supuesto, no es un procedimiento infalible. Una persona que no tiene ningún conocimiento sobre la población de Costa de Marfil y asiste a un partido de básquetbol de su seleccionado, puede notar que todos los jugadores miden más de 1,90 metros. Al notar que las doce personas que conoce de Costa de Marfil tienen dicha altura, por inducción puede creer que todos los marfileños miden más de 1,90 metros, lo cual no es cierto.

Y esto está totalmente relacionado a la ética

“La inversión de recursos tan limitados como el tiempo, el esfuerzo, las emociones y el dinero tienen que tener un destino muy claro asociado a beneficios muy claros, de lo contrario, la persona no movilizará a su favor estos recursos y se estancará fácilmente

### **1.23 Ética<sup>19</sup>**

No podemos cerrar con un tema más importante y crucial alrededor de la motivación que la ética. En nuestro estudio descubrimos que existen muchos momentos y elementos alrededor de la motivación que pueden minar la ética alrededor de las acciones de una persona o un grupo de personas. Déjanos ponerte dos ejemplos.

Un político en un puesto de administración pública recibe determinada cantidad de dinero por sus labores. Sin embargo, considera que ese pago no es suficiente para mantenerse motivado y vivir las dificultades de su posición, y por ende decide aceptar otros “motivadores” o beneficios subrepticios. Este político no ha sido capaz de encontrar beneficios adicionales que lo motiven a su puesto, actividades visionarias y el consiguiente impacto en la ciudadanía, por ejemplo, contribuir a que

---

<sup>19</sup> [http://www.revista.unam.mx/vol.6/num3/art19/mar\\_art19.pdf](http://www.revista.unam.mx/vol.6/num3/art19/mar_art19.pdf)

las personas tengan una mejor calidad de vida, servirle a otros, ayudar a sentar las bases de un desarrollo equitativo, etc. En este caso, el político desarrolla o acepta motivadores poco éticos alrededor de sus actividades. Sin embargo, sus acciones tendrán repercusiones en su vida emocional y familiar, y en la situación de su ciudad o región de influencia.

“Vivir con ética, sintiendo que haces las cosas correctas, es un gran auto motivador de vida, sentir que la gran recompensa de tus acciones es estar en paz, en estado de gracia, en plenitud emocional y espiritual.

### **1.24 Metodología para inducir la motivación**

Con base en los términos definidos anteriormente, ahora podemos comenzar la descripción de la metodología para inducir motivación.

Ya hemos hecho referencia a los factores motivacionales y sus consecuencias. Para hacer más eficaz y con mejores resultados la motivación, sugerimos la siguiente metodología:<sup>20</sup>

#### **1. Realizar un análisis de los hechos en el grupo de fuerza de ventas.**

Durante un período clave de resultados medibles. La pregunta aquí sería ¿se debe motivar a alguien que tiene resultados superiores a lo previsto? Por supuesto que sí, de igual manera que es sumamente importante motivar a quien ha perdido el entusiasmo y sus resultados son muy inferiores a lo mínimo aceptable.

Al establecerse las metas de ventas, en forma colectiva e individual, los resultados muestran generalidades y también responsabilidades compartidas.

¿Cuáles han sido las causas de las desviaciones positivas o negativas? Al tener una reunión de análisis con la fuerza de ventas, usando la mayéutica podemos encontrar verdades de las causas expresadas por los propios actores.

Es muy probable que surjan quejas, reclamaciones, culpables, omisiones y muy poca “mea culpa”. No precipitemos la búsqueda de soluciones apresuradas.

#### **2. Descripción precisa de las causas de las desviaciones y su orden prioritario.**

Ya sea que se lograron buenos resultados o no, es sumamente importante buscar y precisar las causas; algunas serán de impacto colectivo, otras tendrán impacto individual. Se precisa evitar generalizaciones al describir las posibles causas, es importante revisar los cambios que propician los

---

<sup>20</sup> Metodología elaborada por el Lic. Carlos Sánchez Barbosa y Juan Rodrigo Cortes Quezada

resultados evidentes. Es imprescindible destacar quienes superaron condiciones adversas y cómo las superaron. De igual manera, quienes mantuvieron una inercia exitosa.

3. Identificar la magnitud de los resultados.

Tanto las adversidades como los logros positivos deberán ser analizados desde una óptica realista que permita proponer cursos de acción correctivos que sean acordes con la dimensión del problema o bien, en el caso de resultados positivos, la mejor estrategia para mantener el éxito logrado.

Cuando se exageran los resultados, el impacto y las acciones correctivas o estimulantes se cometen graves errores que repercuten en manipulación, dependencia o falta de veracidad y sus consecuencias.

4. Generar alternativas de solución.

Este ejercicio deberá realizarse con la participación de la fuerza de ventas propiciando que ellos mismos propongan las alternativas de solución o que sugieran cómo mantener los buenos resultados.

De las situaciones complejas recurrentes podemos enlistar:

- Falta de apoyo de la Gerencia
- Altas metas inalcanzables
- Capacitación deficiente o escasa
- Bajas comisiones y/o sueldo base
- Carencia de elementos propicios para cerrar ventas
- Clientes difíciles
- Alto precio de los productos
- Mal servicio y atención a clientes.
- 

El análisis de los buenos resultados nos lleva a la siguiente pregunta: ¿sabemos las causas de nuestros éxitos y como preservarlos? Así como es posible que las adversidades sean evadidas como responsabilidad de la fuerza de ventas, los éxitos si se los adjudican ellos.

Podemos predecir que las soluciones adecuadas ya son en sí mismas factores motivacionales porque podrán resolver problemas o mantener el éxito.

5. Seleccionar y decidir las alternativas de solución.

Las propuestas de la fuerza de ventas como posibles soluciones deberán ser validadas por la Gerencia dando a conocer las que se aplicarán.

De nuevo podemos hacer una lista de las soluciones más comunes para corregir situaciones adversas:

- Apoyo de la gerencia

- Mejores ingresos por sueldo base y/o comisiones
- Metas realistas
- Capacitación más eficaz
- Soporte para vender
- Políticas y decisión para rebajas, descuentos y créditos
- Calidad en el servicio y atención a clientes
- Y otras más...

Como es evidente, estas acciones se convierten en factores motivacionales y la Gerencia espera con toda seguridad buenos resultados, ya que son soluciones, son inversión y es la expectativa de aumento de las ventas con la gran contribución hacia la empresa, misma que deberá recompensar con más factores motivacionales como:

- Reconocimientos
- Premios
- Convenciones
- Bonos
- Promociones
- Mejor mercado
- Entre otros...

Aquí es conveniente advertirle a la fuerza de ventas:

1. Qué es lo que se espera de cada uno y en conjunto, con indicadores precisos de gestión y resultados, luego de las medidas aplicadas.
2. Establecer plazos de cambio y mejora para obtener los resultados convenidos.
3. Diferenciar cuál es el límite del deber y responsabilidades por cumplir y que cualquier excedente no implica un premio, de la misma manera que el no alcanzar lo mínimo exigible debe tener consecuencias de acuerdo con la magnitud de las faltas.

#### 6. Planear cuáles serán los factores motivacionales

Diseño de un programa de incentivos que incluya:

- a) Presupuesto
- b) Período o ejercicio
- c) Factores motivacionales
- d) Alcances y metas
- e) Políticas y normas
- f) Procedimiento y autorización
- g) Código de ética
- h) Control y evaluación de los resultados

#### 7. Inducir la motivación.

Cada Gerencia puede tener un estilo propio de motivación: películas, desayunos, regalos, distintivos, permisos, etc. Y estos factores pueden convertirse en promesas u obligaciones por cumplir.

En el caso de sanciones no aplicadas y perdonadas, el mensaje que se envía al resto del grupo es que la Gerencia es permisiva y débil en su gestión.

Entonces el esquema de motivación debe ser de la siguiente manera:



Por lo tanto, la Gerencia deberá motivar en forma individual y colectiva, considerando:

- Clarificar que la motivación es una inversión y que con ello se esperan excedentes en los resultados.
- Precisar los factores motivacionales: sus bases, causas, y alcance de éstos en la motivación individual y colectiva.
- Conocimiento profundo de las expectativas, compromiso, resultados esperados y de los estados de ánimo con los factores motivacionales.
- Aceptación explícita de las responsabilidades, aprovechamiento y respuesta de las aportaciones de la Gerencia y de la fuerza de ventas en una sinergia productiva.
- Dar a conocer las consecuencias en caso de incumplimiento de los resultados esperados, para lo cual deberá apegarse con justicia y ética a las políticas y reglamentos.

### 1.25 Indicadores de eficacia en la motivación

En la planeación de ventas de acuerdo con la complejidad de la empresa de los productos y de los clientes, los vendedores podrán realizar su propio plan de ventas apegándose a la planeación empresarial.

De los principales factores que deben considerarse en dicha planeación se deben de considerar los siguientes:

- Objetivo
- Recursos para promoción

- Recursos para ventas
- Actividades periódicas
- Costos de las actividades y de los recursos
- Plazos de resultados parciales
- Indicadores de gestión
- Evaluación de resultados
- Decisiones y medidas correctivas
- Reciclaje de planes

Key performance indicator (KPI) indicadores clave de gestión

Se refiere a factores que pueden medir la gestión del vendedor aun en actividades que no tienen una métrica evaluable, como ejemplo:

- Grado de satisfacción de cliente
- Nivel de compromiso del cliente por nuevas adquisiciones
- Grado de tolerancia a la frustración.

Entonces es importante determinar cuántos indicadores sea posible para formalizar procesar y medir la eficacia de la motivación en el proceso de ventas

# **Parte II**

# **Automotivación**



Empezaremos a describir y a proponer a lo que se refiere como la motivación intrínseca que se conoce también como la automotivación. Proponemos esta definición con base en las investigaciones realizadas para conformar esta obra

## 2.1 Definición

Carlos Sánchez y Rodrigo Cortes: Proceso personal, específico e inducido que impacta en la mente inconsciente para producir resultados altamente eficaces.

Otros ejemplos de automotivación son los siguientes:

Automotivación<sup>21</sup>: Es darse a uno mismo las razones, impulso, entusiasmo e interés con el que provocar una acción específica o un determinado comportamiento. Es influir en tu estado de ánimo para que así puedas proceder de una manera precisa y efectiva en un aspecto de tu vida.

Automotivación <sup>22</sup> es dar las razones, el impulso, el entusiasmo y el interés que provocan una acción específica o un determinado comportamiento.

Ahora desarrollamos nuestra propia interpretación de la automotivación pretendiendo hacer una contribución para que la gerencia de ventas y el propio vendedor conozcan una metodología de inducción que permita altos niveles de eficacia en la labor de ventas debido a que es de mayor duración, profundidad e impacto en los resultados esperados a nivel empresarial.

Con la afirmación anterior queremos mostrar una comparación entre la motivación y la automotivación que destaque la diferencia de interpretación y aplicación de factores esenciales en el desempeño de un vendedor profesional.

## 2.2 Cuadro comparativo entre la motivación y la automotivación

	MOTIVACION	AUTOMOTIVACION
TIEMPO	MENOR DURABILIDAD	MAYOR DURABILIDAD
INTERES	SI NO SE VA A RECIBIR NADA A CAMBIO SE PIERDE	LO HACE LA PERSONA POR GUSTO PROPIO
RECOMPENSA	OBTENER UN PREMIO LABORAL O UN INCENTIVO LABORAL	INTERNA Y PERSONAL
INDUCIDA	POR UN TERCERO	DEPENDE DE UNO MISMO
MEJORA	AMBITO LABORAL, EDUCATIVO, ETC.	AMBITO PERSONAL
EFICIENCIA	MENOR EFICIENCIA DEBIDO A QUE ES INDUCIDA POR UN TERCER	MAYOR EFICIENCIA PORQUE ES INDUCIDA POR EL PROPIO INDIVIDUO

<sup>21</sup> <https://habilidademocional.com/2012/04/05/automotivacion-una-habilidad-muy-potente/>

<sup>22</sup> <https://conceptodefinicion.de/automotivacion/>

EQUILIBRIO	LABORAL, EDUCATIVO, SOCIAL	INTERNO Y PERSONAL
META	LABORAL, EDUCATIVA, SOCIAL	PERSONAL
SATISFACCION	RECONOCIMIENTO	AUTORECONOCIMIENTO

### 2.3 Componentes de la automotivación

Para entender acerca de los componentes de la automotivación debemos preguntarnos primero.

¿Qué es la visión de vida? <sup>23</sup>

La visión de vida sirve para tener en claro, las líneas generales de nuestra existencia, lo que encaja y lo que no encaja en nuestra vida. De esta forma, si definimos nuestra visión de vida, podremos alinear todo lo que hay debajo (misión, áreas, objetivos, proyectos...) respecto a lo que queremos conseguir, de forma que todo sea mucho más fácil.

La visión de vida es una de las muchas formas que tenemos para definir como queremos que sea nuestra vida. En el fondo, una visión de vida no tiene un formato ni una forma concreta de realizarla, así que es difícil definir qué es y que no es. Lo que está claro es que para tener clara nuestra visión debemos tener en claro quiénes somos.

La visión del futuro debe consolidar la automotivación y debemos comprender que el futuro no lo podemos predecir, pero si podemos inventarlo

Por ejemplo, para tener una idea de lo que podría ser una visión de vida bastante corta, podríamos enfocarla de la siguiente forma:

Ser día tras día mejor persona, tener una vida de pareja y familiar tranquila y seguir aprendiendo los temas que me motivan, así como conseguir todas las aspiraciones personales y profesionales que me plantee

Para tener clara nuestra visión debemos tener en claro quiénes somos;

Tener clara nuestra visión de vida es imprescindible para seguir adelante en nuestra productividad personal. La productividad no se basa en hacer mucho con poco tiempo, si no, en hacer lo importante y lo que nos acerca a nuestra forma de vida ideal. Para tener clara nuestra visión debemos tener claro quiénes somos, que hacemos, como lo hacemos, que nos gustaría hacer y cómo nos gustaría hacerlo

<sup>23</sup> [https://www.academia.edu/4870004/Ejemplo\\_Mision\\_y\\_Vision\\_personal](https://www.academia.edu/4870004/Ejemplo_Mision_y_Vision_personal)

Cuando pensamos sobre la visión de vida seguramente se nos ocurren cosas grandes y difíciles y en muchas ocasiones pensamos si realmente es posible conseguir algo así. Tenemos que tener claro que si no lo intentamos seguro que no vamos a conseguirlo. En la definición de nuestra visión de vida no debemos preocuparnos por si podemos o no podemos conseguir algo, sino que debemos dejar anotado lo que realmente queremos conseguir, lo que más importante sea para nosotros.

Por lo tanto, sabremos que la visión está bien definida siempre y cuando trate todas las cosas imprescindibles que tenemos o queremos tener en nuestra vida, sin ninguna que pueda cambiar de forma radical. De esta forma, en nuestra visión de vida tendremos escritos en pocas líneas todos nuestros principios fundamentales.

## **2.4 Sentido congruente <sup>24</sup>**

Piensa en aquellas personas que conoces que son incongruentes. ¿Qué las caracteriza? ¿Cómo identificas la incongruencia? ¿Qué significa ser incongruente para ti?

La persona congruente es aquella que vive según sus valores y sin perder de vista el bien común. Lo contrario para mí es aquella persona que contradice con su acción su pensamiento.

Un ejemplo de congruencia son aquellas personas que entienden que la salud es su bien máspreciado, que de nada les sirven el dinero y las propiedades si no se encuentran lo suficientemente sanos como para disfrutarlos, y luego hacen lo necesario para permanecer sanas. Esto puede pasar por identificar las claves de una vida sana y luego ajustar los propios hábitos para que encaje.

Otro ejemplo son las personas que entienden que van a pasar como mínimo ocho horas diarias dedicadas a su trabajo y consideran que merece la pena que esa dedicación les compense más allá del dinero. Tal vez piensen en buen ambiente, lazos de amistad, sentido de contribución, posibilidad de expresarse creativamente. Si a las 24h del día les quitamos ocho horas de sueño, las ocho horas de trabajo ascienden a la mitad de la jornada (esto sin atender a los desplazamientos ni al tiempo que estamos fuera del trabajo, pero pensando en él). Entonces algunas de las personas que son conscientes del tiempo que van a dedicar al trabajo son congruentes con esto y hacen lo posible para establecer un estilo de vida que los lleve a satisfacer sus principios.

En el otro extremo están las personas incongruentes: piensan que la salud es importante, pero fuman y comen alimentos tóxicos; piensan que les deben la vida a sus padres, pero no les cuidan lo más mínimo; consideran que lo importante en la

---

<sup>24</sup> [http://panorama.utralca.cl/dentro/sdd/aprox\\_epist%5B1%5D.pdf](http://panorama.utralca.cl/dentro/sdd/aprox_epist%5B1%5D.pdf)

educación de sus hijos no son solamente las palabras sino el ejemplo que les pueden dar y sin embargo discuten de forma airada, se enfadan y les hieren.

Cuando una persona es congruente de pensamiento y acción, esto es, cuando lo que hace va en la dirección de lo que piensa, comienza a andar el camino que le lleva a conseguir aquello que quiere.

## **2.5 Madurez psicológica <sup>25</sup>**

La madurez psicológica se puede definir de muchas formas, pero el escritor escocés M. J. Croan resumió a la perfección este concepto: “La madurez es cuando tu mundo se abre y te das cuenta de que no eres el centro de él”.

Madurar significa salir de nuestra visión egocéntrica para comprender que existe un mundo más amplio y complejo, un mundo que a menudo nos pondrá a prueba y que no siempre satisfará nuestras expectativas, ilusiones y necesidades. Y sin embargo, cuando maduramos somos capaces de vivir en paz en ese mundo, aceptando todo aquello que no nos gusta pero que no podemos cambiar.

La madurez psicológica se puede medir con 3 factores

- Objetivos altos y alcanzables
- Educación y competencias
- Iniciativa y voluntad

Si la persona madura psicológicamente debe manifestar a quienes le rodean en cualquier contexto estos factores para demandar un trato diferenciado y que desarrolle su madurez psicológica.

### **Negar la realidad**

La negación es un mecanismo de afrontamiento que implica negar fervientemente la realidad, a pesar de los hechos. Generalmente este mecanismo se pone en marcha por dos motivos:

1. Porque nos aferramos a unas ideas rígidas que no queremos cambiar
2. Porque no contamos con los mecanismos psicológicos necesarios para afrontar la situación.

---

<sup>25</sup> [www.revista.unam.mx/vol.6/num11/art105/nov\\_art105.pdf](http://www.revista.unam.mx/vol.6/num11/art105/nov_art105.pdf)

En ambos casos, negar la realidad nos permite reducir la ansiedad ante una situación que nuestro cerebro emocional ya ha catalogado como particularmente inquietante o incluso amenazante. El problema es que la realidad siempre gana.

Alcanzar la madurez psicológica no implica aceptar pasivamente la realidad asumiendo una postura resignada sino ser capaces de mirar con otros ojos lo que sucede, aprovechando ese golpe para consolidar nuestra resiliencia que es la capacidad del ser humano para reconstruir de nuevo su personalidad después de un evento devastador, conocernos mejor e incluso crecer.

William Arthur Ward dijo: *“Cometer errores es humano y tropezar es común; la verdadera madurez es ser capaz de reírse de sí mismo”*. Ser capaz de reírnos de nuestros antiguos temores porque ahora nos parecen grotescos, de nuestras preocupaciones magnificadas y de esos obstáculos “insalvables” que en realidad no eran, es una enorme muestra de crecimiento. Reírnos de nuestras viejas actitudes y creencias no solo significa que forman parte del pasado, sino que han dejado de tener cualquier influjo emocional sobre nosotros.

La verdadera madurez psicológica llega cuando practicamos la aceptación radical, cuando miramos a los ojos la realidad y, en vez de venimos abajo, nos preguntamos: *“¿Cuál es el próximo paso?”*. Eso significa que, aunque la realidad puede ser dolorosa, no nos quedamos atrapados en el papel de víctimas sufriendo inútilmente, sino que protegemos nuestro equilibrio emocional adoptando una actitud proactiva.

## **2.6 Determinación**

La determinación es la acción y el efecto de determinar (tomar una resolución, establecer los términos de algo, señalar algo con algún efecto). Por ejemplo: “La determinación del presidente fue resolver el conflicto sin el uso de la fuerza”.

Por otro lado, la determinación puede consistir en la audacia o el coraje con la que uno actúa, en una determinada situación.

La determinación es la asertividad en su estado más puro, pero con respecto a la auto comunicación o el dialogo interno

Si tenemos determinación, logramos nuestros propósitos. De lo contrario, no. Quien está determinado, hace que las decisiones sean imposibles de romper. Una determinación inquebrantable es la clave del éxito y la felicidad absoluta.

Es importante indicar lo que se conoce como autodeterminación para la autonomía o independencia de una persona, un grupo, una comunidad o una nación.

## **2.7 Misión y visión personal**

La misión y la visión personal, en campos como la psicología o el coaching, son dos de las piezas fundamentales para la obtención de una buena vida. Mientras que la

mayoría de las personas se centran en la satisfacción a corto plazo, aquellos que elaboran su misión y visión personal suelen alcanzar un mayor grado de felicidad.

Los conceptos de misión y visión<sup>26</sup> surgieron por primera vez en el mundo de las empresas, donde los dirigentes de las mismas los utilizaban para aprovechar al máximo los recursos de sus compañías y conseguir cumplir todas sus metas. Sin embargo, en tiempos recientes estos dos conceptos han comenzado a aplicarse al terreno personal.

### Misión personal

Una misión personal es una declaración sobre la clase de personas en las que nos queremos convertir. Al contrario que una meta, que tan solo se encarga de definir un objetivo concreto que esperamos alcanzar, la misión tiene que ver con nuestros valores y con todo aquello que consideramos importante.

“La razón del porque estamos aquí”

Misión de vida: Cual es el sentido socioeconómico de una entidad o persona

Ejemplo: Obtener ganancias y con estas crear empleos

Para entender exactamente que es una misión personal, lo mejor es mirar ejemplos de otras personas que ya han encontrado la suya. A continuación, encontraras dos misiones concretas que te ilustraran en el camino a descubrir la tuya.

#### Misión 1: Impacto en el mundo

“Estoy aquí para marcar la diferencia en las vidas de los niños que verdaderamente lo necesitan. Mi misión consiste en mejorar de manera sustancial la existencia de miles de niños en África. Esto lo conseguiré creando una serie de organizaciones y empresas para mejorar este continente”

#### Misión 2: Impacto en la naturaleza

“La empresa que creare ayudara a mejorar el impacto ambiental que estamos ocasionando a través del reciclaje de productos contaminantes”

### Cómo hacer una misión personal

Existen varias herramientas para encontrar tu misión personal, pero la más poderosa es hacerte las preguntas adecuadas, tales como:

¿Qué es una visión de futuro?

---

<sup>26</sup> [https://www.academia.edu/4870004/Ejemplo\\_Mision\\_y\\_Vision\\_personal](https://www.academia.edu/4870004/Ejemplo_Mision_y_Vision_personal)

Pasemos ahora a la visión. Al contrario que la misión, la visión consiste en un estado deseado que se requiere alcanzar en el futuro. En este sentido, tiene mucho más que ver con las metas tradicionales que la misión; pero engloba mucho más que estas.

Para entenderla, se puede ver la visión como la forma en la que vivirás tu vida si consiguieras toda y cada una de tus metas.

Su utilidad radica en que, una vez que tienes claro cuál es el objetivo final, es mucho más sencillo descubrir los pasos a dar para llegar hasta este

Visión de vida: Escenario futuro, diferenciador respecto a la competencia con base en el éxito probable

Ejemplo: Propósito de vida

Ejemplos de visión:

A continuación, veremos dos ejemplos de visión personal para que tengas más claro en que consiste exactamente este concepto:

Vision1: Vida de aventura en la playa

“Al cumplir mis metas quiero que todos mis días me raigan una aventura nueva. Quiero vivir cerca del mar y despertarme por las mañanas con el sol entrando por la ventana. Los días los dedicare a surfear, trabajare en un proyecto que me apasione y explorar el mundo; las noches las pasare conectando con gente interesante y aprendiendo cosas nuevas”

Visión 2: Creación de una empresa multinacional.

“Mi objetivo a largo plazo es ser el dueño de una gran empresa que preste servicios en al menos quince países. Esta empresa me permitirá retirarme joven y dedicar mi tiempo a asesorar a otros emprendedores sobre como cosechar el mismo éxito que yo. Entonces podré utilizar mis horas libres para practicar mis hobbies y compartir con mi familia”

¿Cómo hacer una visión personal?

La mejor forma de descubrir tu visión personal es preguntarte como sería un día perfecto para ti. Este ejercicio te permitirá descubrir que ocurriría en tu vida una vez que hubieses alcanzado todas tus metas, y te calificará el resultado final que deseas obtener con tus esfuerzos.

Algunas de las preguntas que debes hacerte al realizar este ejercicio son las siguientes:

¿A qué dedicarías tu tiempo?, ¿Con quién estarías?, ¿De qué manera conseguirías dinero? ¿Dónde te gustaría vivir?

La visión se refiere a escenarios futuros.

El futurólogo Joel Barker nos dice que: “Una visión de futuro sin acción es solo un sueño, una acción sin visión de futuro carece de sentido y una acción con visión de futuro puede cambiar al mundo y aquí es donde esta manifestada la automotivación”

Descubrir tu misión y tu visión personal puede serte de mucha ayuda para clarificar exactamente qué quieres conseguir en tu vida y como puedes llegar hasta ello.

## **2.8 Los valores y creencias**

Constituyen nuestra identidad, están presentes en todas nuestras operaciones y guían nuestro comportamiento en nuestras relaciones.

Valores <sup>27</sup>

Los valores son aquellos principios, virtudes o cualidades que caracterizan a una persona, una acción o un objeto que se consideran típicamente positivos o de gran importancia por un grupo social.

Los valores son aquellas cualidades que se destacan en cada individuo y que, a su vez, le impulsan a actuar de una u otra manera porque forman parte de sus creencias, determinan sus conductas y expresan sus intereses y sentimientos.

En este sentido, los valores definen los pensamientos de las personas y la manera en cómo desean vivir y compartir sus experiencias con quienes les rodean.

Nuestros valores (cualidades estructuradas)

- Solidez. Buscamos el crecimiento sostenible y la generación de valor.
- Ética. Actuamos de forma responsable y transparente.
- Respeto. Respetamos a las personas y estamos siempre dispuestos a aprender.
- Espíritu emprendedor. Crecemos con valentía, innovando e invirtiendo.
- Unión. El conjunto es más fuerte que la suma de las partes.

Creencias

La real academia española, define a la creencia como el firme asentimiento y conformidad con algo. La creencia es la idea que se considera verdadera y a la que se da completo crédito como cierta

---

<sup>27</sup> <https://www.uv.mx/psicologia/files/2014/11/VALORES-UNIVERSALES.pdf>



Es la representación individual del mundo que nos rodea y cuando cambias tus creencias cambia tu mundo.

- Desarrollo del talento. Creemos y contamos en nuestros equipos, invertimos tiempo y recursos en desarrollar sus talentos.
- Meritocracia. Creemos que las personas son únicas y que merecen ser valoradas de forma justa teniendo en cuenta su dedicación y sus logros.
- Excelencia. Creemos que siempre podemos mejorar, superando los retos con disciplina, humildad y sencillez.
- Pragmatismo. Creemos que es esencial concentrar nuestros esfuerzos en lo que es relevante, de forma objetiva y teniendo en cuenta la perspectiva global y de futuro.
- Diálogo. Creemos que es importante favorecer el diálogo creando un entorno de confianza en el que todos los puntos de vista sean tenidos en cuenta, porque la diversidad de opiniones generará mejores soluciones.
- Alianza. Creemos que nuestro éxito es fruto del trabajo en equipo, porque las relaciones que construimos día a día buscan sinceramente el beneficio de todos.
- Sentido de pertenencia. Creemos en las personas que asumen sus responsabilidades, que trabajan con pasión y dan ejemplo, que celebran sus logros y aprenden de los errores para mejorar.

## 2.9 Meditación y Reflexión

Es un acto que ocurre en nuestra mente. Lleva<sup>28</sup> a un estado esencial donde se genera un silencio consciente en nuestro interior, el cual nos permite activar y magnificar nuestros sentidos, para observar de manera más nítida y transparente la realidad que ocurre a nuestro alrededor y en nuestro interior.

En el acto de meditar, se calma nuestra tensión, permitiéndonos discernir desde un espacio de mayor caridad y sosiego, surgiendo nuevas perspectivas de la realidad antes no observables desde nuestra mirada tradicional, y es esa nueva observación la que nos permite establecer una coherencia ecológica y más profunda sobre la realidad.

La meditación nos ayuda a conectar con nuestro interior, a desarrollar determinadas capacidades personales que nos permiten discernir con mayor claridad y calma, y percibir mediante la intuición si es el camino adecuado. Nuestra percepción de la realidad. Nos ayuda, por tanto, a observar de forma consciente y desde otros ángulos y a establecer una visión más profunda de la realidad.

---

<sup>28</sup> <http://revistas.unam.mx/index.php/rep/article/viewFile/26036/24511>

Es por todo esto, que la meditación nos aporta claridad para construir nuestra realidad deseable, nuestro proyecto de vida basado en la auto-consciencia. Y además nos ayuda de forma muy eficaz a liberar la tensión y las emociones reprimidas.

Existen 3 grandes tipos de meditación

1. La meditación estática
2. La meditación en movimiento
3. La meditación dinámica, que combina las dos anteriores

Que nos aporta la meditación

En consecuencia, la meditación nos ayuda a establecer una conexión con nuestro interior, y ello nos facilita desarrollar nuestras capacidades personales, que junto con la inteligencia de comprensión de nosotros mismos y de nuestro entorno, nos proporciona un sentido más completo sobre quiénes somos, para que vivimos y el sentido más profundo de las situaciones cotidianas de la vida.

Facilita la homeostasis

En nuestro día a día actual, es habitual atender a la realidad de forma rápida e inmediata, corremos en direcciones dispares y reaccionamos ante las situaciones que surgen en ellas a una velocidad de vértigo. Nuestro sistema social basado en la economía nos lleva a adquirir responsabilidades y dependencia, hacia una planificación y acción continua, convirtiendo nuestra vivencia en un ritmo vertiginoso. Hay personas que terminan sin reconocer el sentido profundo en aquello que realizan, perdiendo el contacto con nuestra esencia interior, con nuestros verdaderos deseos y con sentir el estilo de vida que va con nuestra esencia personal, al tiempo que nuestras capacidades interiores de auto observación, autorregulación y autotransformación quedan en el olvido. Estas capacidades quedan latentes a espera de volver a ser reconocidas, y a través de la meditación vuelves a conectar con ellas.

Con la meditación conectamos con lo esencial de nosotros mismos, con esas respuestas más viscerales que van con nuestra propia naturaleza individual, y es una capacidad natural de obtenerlas, y para ello meditar nos ayuda a reducir el exceso de información que disponemos, interpretamos constantemente la vida, en lugar de sumergirnos en ella, sentirla y estar presentes con ella.

Por tanto, la meditación aporta una claridad para construir la realidad deseable, una visión personal de cómo sería el mundo que desean tener a su alrededor, un proyecto de vida basado en la auto-consciencia y una acción alineada con la naturaleza y esencia personal y un descubrimiento de los recursos personales indispensables para la automotivación.

Otro de los beneficios es liberar la tensión. Sentimos las emociones y en la cultura occidental es habitual encontrar una represión de las mismas. Algunas emociones son tabúes, como el miedo, cuando de pequeños nos dirigían hacia la necesidad de ser fuertes, llevándonos a perder la conexión con la cualidad de sentirnos vulnerables y por tanto generar otro miedo, el de aceptar nuestra propia vulnerabilidad, separándonos en la relación con otras personas

A través de la meditación mejoramos nuestra relación interior y exterior, pues nos ofrece claridad mental suficiente para que nuestras emociones se alineen con nuestra forma de pensar, desarrollando una consciencia integral en las dimensiones internas, personales y vínculo afectivo externo.

Otro beneficio proveniente del desarrollo de una mente meditativa es la observación de la realidad. Con la meditación accedemos a observar con mayor transparencia lo que ocurre en la propia realidad. El concepto es como el ejemplo de las capas de una cebolla. Quitas una primera capa y aparece otra debajo y sucesivamente van apareciendo nuevas capas más profundas. Con la realidad sucede lo mismo. Si nos paramos a mirar en un estado meditativo, obtendremos más información de ese lugar y situación que observemos

Ejemplo:

Meditar en la posibilidad de conseguir una promoción en la empresa en la que laboro, entonces aplicar factores sensoriales como visualizar el escenario con la promoción ya realizada, escuchar diálogos de felicitación, aprobación y augurios de éxito, sentir las sensaciones de compromiso, logro, esfuerzo y satisfacción por lo conseguido. Esto representa la posibilidad de que el universo regrese como realidad la meditación echa.

## **2.10 Actitudes y comportamientos que ayudarían a auto motivarse:**

1. Comenzar bien el día, tratando de organizar y allanar convenientemente nuestras primeras tareas de la jornada para que no puedan ser fruto de enfados y malhumores que hipotequen el resto de nuestras actividades.
2. Evitar condicionarse por la climatología, ajena siempre a nuestra voluntad y por tanto, caprichosa y variable (después de la lluvia, siempre sale el sol).
3. Sonreír antes de llegar al trabajo, propiciando el optimismo por anticipado y llenado nuestro depósito de la energía más poderosa que podemos encontrar: el buen humor.
4. Propiciar el dialogo interior, huyendo de los pensamientos derrotistas y negativos que, como en una espiral descendente, nos hunden hacia la frustración y el desencanto.
5. Fomentar las actividades extraprofesionales, añadiendo más patas a nuestra silla vital y evitando el riesgo de caída segura por la quiebra de una de ellas.
6. Acercarse a la gente positiva y huir de la negativa, buscando la energía de aquellos que la destilan y preservándose de aquellos que la destruyen.

7. Enfocar los fracasos como una oportunidad hacia el futuro, aprendiendo de los errores, ganando experiencia y tolerando los reveses de la vida con espíritu deportivo.
8. Apoyarse más en la reafirmación interna que la externa, considerando que los ánimos de los demás no necesariamente llegan cuando son más necesarios, por lo que un cierto grado de independencia positivista asegura mejor el camino hacia adelante.
9. Fijarse metas concretas y realistas y perseverar en su consecución, porque solo aquello que está bien definido es susceptible de generar el esfuerzo necesario para perseguirlo sin interrupción.
10. Ser el protagonista de nuestra propia vida, decidiendo en cada momento los destinos que queremos alcanzar y planificando razonadamente los caminos que a ellos nos llevarán.

Evitar la dependencia y mantener un espíritu libre y productivo

“Serenidad para aceptar lo que no podemos lograr,  
fortaleza para perseguir lo que si podemos y  
sabiduría para distinguir entre las dos”

Auto motivarse es darse a uno mismo las razones y el entusiasmo con el que se provocar una acción o un determinado comportamiento. Con esta habilidad se adquiere una fuerza interna que será el motor que te impulsa constantemente hacia adelante, consiguiendo la energía vital necesaria para realizar esfuerzos extraordinarios y lograr tus metas y objetivos.

## 2.11 Intuición

Intuición es la facultad de comprender las cosas al instante, sin necesidad de realizar complejos razonamientos

En el lenguaje coloquial, intuición <sup>29</sup> se utiliza como sinónimo de presentimiento (tener la sensación de que algo va a ocurrir o adivinar algo antes de que suceda): “Mejor vayámonos de aquí; mi intuición me dice que hay algo sospechoso en esas personas”, “El Gerente al Vendedor, recuerda que, más allá de todos los procesos y los consejos que pueda darte, siempre tienes que hacer caso a tu intuición”.

La intuición, en definitiva, está vinculada a las reacciones repentinas o a sensaciones más que a pensamientos elaborados y abstractos. Es importante señalar que la ciencia no admite que se compare la intuición con una experiencia paranormal o mágica; siempre intenta justificar aquellas cuestiones que no podemos explicar como producto de procesos mentales a los cuales no se accede mediante la conciencia y promete que, algún día, en un futuro no muy distante, hallará las razones exactas para dichos fenómenos.

---

<sup>29</sup> <https://www.revistaciencias.unam.mx/es/196-revistas/revista-ciencias-47/1868-la-intuici%C3%B3n-en-la-investigaci%C3%B3n-cient%C3%ADfica.html>

Retomando la postura aceptada por la ciencia, cuando uno se adelanta a un hecho, cuando realiza una llamada telefónica a una persona que estaba intentando comunicarse con ella en ese mismo instante, o cuando evita un accidente, lo que ocurre es que el cerebro reacciona ante el análisis de la información que le provee su entorno sin darnos explicaciones, aunque esto no significa que no existan.

Un vendedor debe desarrollar un alto sentido de intuición, considerando que en muchas ocasiones deberá interpretar necesidades, expectativas, intenciones, motivos y comportamientos que realiza o tiene el cliente y que están encubiertos, son poco claros o inclusive desconoce él mismo.

En el siguiente esquema<sup>30</sup> (figura 5) se muestran los componentes de la intuición y es determinante que el vendedor sepa desarrollar cada factor para obtener un mejor nivel de intuición.

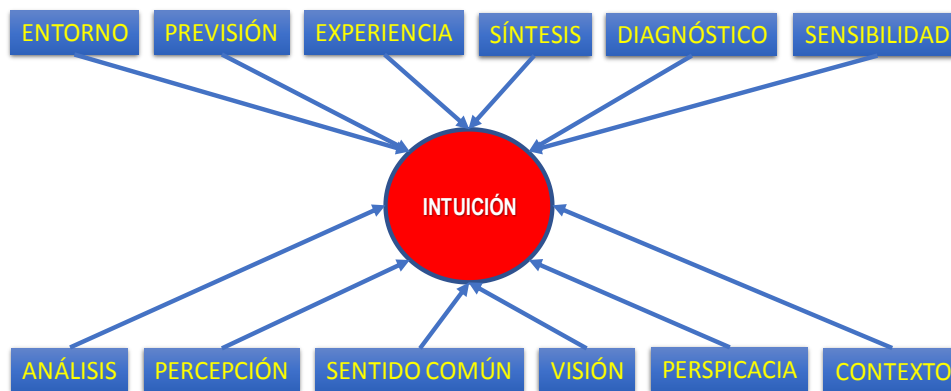


Figura 5. Componentes de la intuición

Un estudio publicado por la Universidad de Harvard, determina que “Ejecutivos de Empresa basan su toma de decisiones en dos factores iniciales: razonamiento lógico 30% y la intuición en un 70%, lo cual tiene sentido porque aun cuando la información, datos estadísticas y otros aspectos racionales permiten elaborar un juicio racional, la intuición activa áreas cognitiva y sensoriales que al interpretarlas interiormente pueden evitar una mala decisión.

Y por supuesto, aplicando la intuición en forma exitosa, no solo crece esta competencia, también se crea una base sólida para la automotivación.

---

<sup>30</sup> Esquema elaborado por el Lic. Carlos Sanchez Barbosa y Juan Rodrigo Cortes Quezada en base a la literatura previamente investigada

## 2,12 Enemigo de la automotivación

Como en todo, así como hay elementos que potencializan y exaltan una condición humana, existen también elementos que la minan o debilitan. Algunos los hemos mencionado anteriormente, pero haremos aquí un listado de estos para que queden aún más claros.<sup>31</sup>

### El juicio

Así como descubrimos que permitir, fomentar y celebrar la autenticidad es uno de los grandes secretos para promover la motivación en un ser humano, así encontramos que el juicio, ese lado negativo, oscuro, irracional, es por excelencia el arma de destrucción masiva de la automotivación. Juzgar a otros es colocarlos en una posición de parálisis, de acusados, es dejarlos atolondrados por un momento sin que se puedan mover. Juzgar implica una comparación e implica hacer pensar a alguien que pierde en esa comparación, y normalmente la comparación nunca es justa, ya que se basa en elementos subjetivos y no objetivos.

“El juicio desmotiva a la persona a abrirse a los demás, a ser creativa, a compartir ideas, a trabajar en equipo, a proponerse metas más altas. El juicio la lleva a aislarse, a cerrarse, a ocultar sus sentimientos y a definirse metas más limitadas

### No visualizar claramente la meta y los objetivos

Para que alguien esté motivado tiene que tener gran claridad sobre la meta y los beneficios correspondientes. Si no alcanzas a ver hacia dónde vas, en qué estás metiendo tantos recursos, y qué obtendrás al final, no habrá una real motivación. Por ejemplo, muchas personas no le ven los beneficios al hecho de dejar de fumar, o a dejar de tomar, y aunque se estén haciendo mucho daño, no creen que eso sea cierto, así que no entienden para qué dejar el alcohol o el cigarro. Otros no perciben claramente la meta y los beneficios de una vida espiritual. Consideran que es algo a lo que no vale la pena dedicarle mucho tiempo y esfuerzo si no le ven beneficios concretos.

Algunos ejemplos que disminuyan la automotivación en un ambiente laboral son:

- Promesas o estímulos no otorgados
- Cambio de decisiones en los estímulos
- Favoritismos en el entorno laboral

---

<sup>31</sup> PSICOLOGIA DE LA MOTIVACION TEORIA Y PRÁCTICAS EXPERIMENTALES, María Teresa Sanz Aparicio

- Gerencia se agarra los reconocimientos o estímulos en vez del grupo de ventas

## 2.13 Los 7 pilares de vida

Todo en la vida de las personas es muy importante pero, en una de las tantas conferencias de Luigi Valdes<sup>32</sup> escuché que existen 7 Pilares Fundamentales en la Vida y que el éxito de la felicidad está en que siempre tengas equilibrado estas siete columnas básicas pero vitales para todo ser humano.

A raíz de este aporte para mi vida tan importante decidí montar una conferencia muy amena sobre estos siete pilares que a continuación les resumo:

1. **La vida Espiritual:** Sea cual sea el concepto que tengas de Dios trata de estar en paz con él y con el universo, que su conciencia no le pese para transitar por la vida y aplica meditación y oración para que sus ideas y proyectos tengan más claridad.
2. **El Amor:** Todavía no lo han definido, pero solo sabemos que lo sentimos y lo despiertan ágilmente los hijos, los padres, amigos y nuestra la pareja como símbolo de unión y fortaleza.
3. **El Intelecto o Conocimiento:** El mundo es tan basto que no nos alcanza la vida para conocer y aprender todo de él pero, si debemos escoger una disciplina que nos apasione, prepararnos y ser por lo menos ejemplo de superación de nuestros hijos.
4. **El trabajo:** Es consecuente del anterior, se convierte en nuestro segundo hogar por lo tanto siempre trabaje en lo que le gusta y le apasiona, no trabaje para los demás mejor que los demás le trabajen para usted, disfrute lo que hace y así podrá ser realmente feliz.
5. **El Sexo:** No lo hagas por deporte, hágalo por amor. Somos seres sexuales por naturaleza hace parte de nuestra esencia y es la bella expresión de sentirnos vivos y mágico resultado de la procreación.
6. **La Familia:** Rubén Blades en su canción “amor y control” expresa muy bien lo que significa la familia, es el resultado de lo que construimos en nuestra

---

<sup>32</sup> <http://grupobcc.com/mx/speakers/luigi-valdes/>

vida y siempre aplique y aporte lo mejor para su familia es su mejor empresa para gerenciar.

7. **El Estado Físico:** corre por la vida no solo en sus afanes sino que realmente haga ejercicio físico eso va a oxigenar su cerebro, hará palpar más rápido su corazón (por aquello de la pasión) y su vida será más sana.

Pase lo que pase siempre mantenga en equilibrio estos siete pilares, si descuida alguno de ellos la vida le pasara cuenta de cobro, es la mejor forma de encontrar la felicidad.

Algunos autores de diversas escuelas y teorías de desarrollo humano plantean la necesidad de una vida equilibrada, que no haya áreas descuidadas en el crecimiento personal porque puede convertirse en un área debilitada y que propiciaría un desequilibrio y retrasar o limitar el crecimiento y desarrollo de la persona en su contexto.

Hemos elegido los siete pilares en la imagen siguiente.



El objetivo principal de esta teoría es buscar el equilibrio de todos los pilares, en tiempo, forma, atención, prioridad, satisfacción, evidencias de calidad y constancia. La realidad es que eso resulta imposible. Siendo realistas al prestar más atención a alguno de los pilares, ya sea por una oportunidad de trabajo, un gasto imprevisto, una pérdida de algún familiar, etc. Se altera el equilibrio sin poder evitarlo. Si se trata de algo positivo, el equilibrio puede recuperarse mediante la atención al descuido momentáneo y alineando los sucesos con los demás pilares. En caso de una fatalidad, la afectación de un pilar impacta en otros. Mediante la resiliencia se



puede lograr de nuevo un equilibrio momentáneo y así decidir la mejor estrategia de recuperación integral para seguir en un desarrollo humano equilibrado.

## 2.14 Manifestación de los factores motivacionales y auto motivacionales en las 7 áreas de vida <sup>33</sup>

<b>Área de vida ser</b>		
<b>Factores</b>	<b>Motivación</b>	<b>Automotivación</b>
<b>Conciencia</b>	Percepción de un entorno dañado que requiere mejora	Auto percepción de áreas de oportunidad y la superación inmediata
<b>Valores</b>	Interés por recuperar valores que no se manifiestan	Evolución constante hacia la excelencia
<b>Amor</b>	Necesidad de sentirse amado	Autoestima evidente y sana
<b>Equilibrio emocional</b>	Dependencia de un entorno propicio	Capacidad de adaptación y aceptación del entorno
<b>Felicidad</b>	Necesidad de factores que la provean	Estilo de vida feliz
<b>Bien común</b>	Buscar reciprocidad en la armonía y bienestar del entorno	Ejecución desinteresada para ofrecer y crear bienestar en el entorno

<b>Área de familia / amistades</b>		
<b>Factores</b>	<b>Motivación</b>	<b>Automotivación</b>
<b>Interés Genuino</b>	Esfuerzo genuino para mantener una relación sana y productiva	Valorar y hacer sentir la importancia de la relación
<b>Armonía</b>	Evidencias de aceptación e interacción en un entorno adecuado	Comportamiento natural que permite adaptación y deseo de permanecer en un entorno
<b>Confidencialidad</b>	Complicidad para mantener secretos en forma recíproca con otras personas	Derecho de preservar secretos en la propia zona íntima

<sup>33</sup> Cuadros comparativos elaborados por el Lic Carlos Sanchez Barbosa y Juan Rodrigo Cortes Quezada en base a la literatura previamente investigada

<b>Respeto</b>	Cuidado de no dañar, ofender o vulnerar a otras personas o a uno mismo	Aplicar correctamente la sentencia no hagas a otros lo que no quieras para ti mismo
<b>Contribución</b>	Aportaciones útiles que benefician a otros en espera de reciprocidad	Generosidad de mostrada y constante
<b>Afecto</b>	Necesidad de dar o recibir muestras de cariño o afecto	Evidencias de amor propio

<b>Área de vida laboral</b>		
<b>Factores</b>	<b>Motivación</b>	<b>Automotivación</b>
<b>Dinero</b>	Obtención de salario, bonos, comisiones, etc en constante incremento	Soporte estratégico para una calidad de vida
<b>Aprendizaje</b>	Proceso de enseñanza-aprendizaje para dominio de un conocimiento específico	Asimilación selectiva de conocimientos convertidos en sabiduría
<b>Promociones</b>	Ejecución y aportaciones productivas cuya consecuencia es la promoción	Alta satisfacción por el deber cumplido con la probabilidad de una promoción
<b>Jerarquía</b>	Interés por adquirir un estatus cada vez más alto con base en éxitos obtenidos	Jerarquía obtenida que no somete ni es sometida con base en éxitos compartidos
<b>Reconocimiento</b>	Condición manipuladora para obtener acciones y resultados pactados	Consecuencia del interés genuino del logro y autogestión
<b>Productividad</b>	Cumplimiento condicionado para obtener resultados constantemente medibles	Manifestación autónoma de las propias competencias para la obtención de resultados medibles

<b>Área de vida económico</b>		
<b>Factores</b>	<b>Motivación</b>	<b>Automotivación</b>

<b>Seguridad</b>	Estado emocional equilibrado y placentero por causa de ingresos constantes	Destino propicio del dinero adquirido
<b>Ahorro</b>	Posibilidad de no padecer por gastos de imprevistos	Disciplina propicia para el bienestar
<b>Poder (status)</b>	Nivel adquirido manipulado por la riqueza	Congruencia en la abundancia
<b>Patrimonio</b>	Solidez e incremento de bienes materiales y riqueza	Recursos materiales y financieros que generan abundancia
<b>Capacidad de adquirir</b>	Orientación de compra influida por factores mercadotécnicos	Satisfacción congruente de adquisición lógica
<b>Altruismo</b>	Contribuciones que propician reconocimiento a la imagen personal	Contribución desinteresada altamente satisfactoria

<b>Área de vida académico</b>		
<b>Factores</b>	<b>Motivación</b>	<b>Automotivación</b>
<b>Titulación</b>	Obtención del deber comprometido en los programas de estudio	Asimilación del aprendizaje manifestado en el examen de titulación
<b>Aprendizaje/aplicación</b>	Evidencias prácticas y eficaces de los conocimientos obtenidos en los planes de estudio	Satisfacción por las evidencias y la ejecución del aprendizaje obtenido
<b>Vinculación profesional</b>	Cumplimiento del requisito del servicio social desempeñando alguna función útil	Capacidad de aprender relacionarse y prosperar en el ámbito empresarial
<b>Grado de excelencia</b>	El cumplimiento de planes de estudio con altas calificaciones y reconocimientos académicos	Obtención del reconocimiento académico como consecuencia del profundo y meritorio aprendizaje
<b>Relaciones sociales productivas</b>	Interés por establecer relaciones con estudiantes potencialmente exitosos	Aspiración de crear una imagen de estudiante potencialmente exitoso
<b>Posgrados</b>	Conveniencia de contar con los estudios	Reconocimiento propio de las competencias que

	superiores que avalen el éxito profesional	permitan alcanzar altos grados académicos
--	--------------------------------------------	-------------------------------------------

<b>Área de vida salud integral</b>		
<b>Factores</b>	<b>Motivación</b>	<b>Automotivación</b>
<b>Ejercicio</b>	Mejorar la imagen personal y estética como atractivo social	Fortalecimiento interior reflejado en rejuvenecimiento y regeneración
<b>Alimentación sana</b>	Degustar alimentos que satisfagan el gusto y en compañía de alguien	Cuidado halagador en el balance cantidad y calidad de los alimentos
<b>Actitud mental positiva</b>	Reflejo de la mentalidad positiva con otras personas para lograr relaciones interpersonales sanas	Condicionamiento íntimo de crecimiento y superación constante
<b>Meditación</b>	Ejercicios colectivos dirigidos para propiciar estados alterados de conciencia	Practica individual de introspección, autoconocimiento y evolución personal
<b>Descanso</b>	Momento como recompensa por el esfuerzo y cumplimiento de obligaciones y compromisos	Momento propicio para recuperar la energía y darle sentido a la vida
<b>Sexualidad sana</b>	Mantener una relación sexual satisfactoria para ambas partes	Sublimar los sentidos de la pareja para obtener una sexualidad plena

<b>Área de vida espiritual</b>		
<b>Factores</b>	<b>Motivación</b>	<b>Automotivación</b>
<b>Fe</b>	Búsqueda de resultados similares obtenidos por quienes han recibido ayuda	Creer en la ayuda que enriquece al propio ser
<b>Trascendencia</b>	Crear los medios y recursos necesarios para	Valor propio a una vida esencialmente orientada

	el reconocimiento de una vida plena	hacia un destino trascendente
<b>Virtudes</b>	Reconocimiento social y aceptación de comportamientos virtuosos	Practica natural de las virtudes como ejemplo para otros
<b>Bien común</b>	Actos éticos que benefician a la sociedad y al medio ambiente	Logro idealista de un mundo perfectible
<b>Compasión</b>	Restauración del bienestar de otra personar con empatía	Acto de amor que sublima la solidaridad
<b>Perdón</b>	Ejercicio consiente para redimir culpas con la complacencia del ofendido	Otorgamiento voluntario aun sin la complacencia del otro
<b>Paz</b>	Estrategias dirigidas a contrarrestar la violencia y conseguir la paz	Preservar el estado de paz a pesar de actos violentos

<b>Ventas</b>		
<b>Factores</b>	<b>Motivación</b>	<b>Automotivación</b>
<b>Inducción</b>	Capacidad de persuadir al cliente para la toma de una decisión	Creer que se le está ayudando al cliente a tomar una decisión favorable
<b>Capacitación</b>	Enseñanza para conseguir una mayor eficiencia en los vendedores	Dicha por la obtención de nuevos y mejores conocimientos mediante un proceso autodidáctico
<b>Entrenamiento</b>	Estrategias para perfeccionar las habilidades del vendedor	Practica satisfactoria al observar resultados óptimos
<b>Acompañamiento</b>	Guiar y ejemplificar de manera ideal el proceso de venta	Entendimiento de las aptitudes idóneas en el desarrollo de la venta
<b>Conocimiento del producto</b>	Preparación total de tu producto para hacerlo tangible	Complacencia por ayudar a mejorar las necesidades de los clientes
<b>Conocimiento de la empresa</b>	Compromiso para mejorar la imagen de la compañía	Gusto por beneficiar a la sociedad y medio ambiente a través del producto

<b>Cartera de clientes</b>	Generar empatía para lograr incrementarla y conseguir mayores comisiones	Regocijo por ayudar a más personas a resolver sus necesidades
<b>Sueldo base</b>	Obtención económica fija y constante	Conocimiento y uso idóneo de la ganancia merecida
<b>Comisiones</b>	Pago prometido por alcanzar resultados establecidos	El éxito de vender y cobrar está recompensado
<b>Bonos de productividad</b>	Reconocimiento al éxito obtenido	La satisfacción por los altos resultados
<b>Premios</b>	Permiten un alto estatus	Sólo una consecuencia
<b>Reconocimientos</b>	Una distinción	Una satisfacción
<b>Convenciones de vendedores</b>	Ocasión para socializar y como recompensa merecida	Posibilidad de aprendizaje, estatus e impulso propio
<b>Proceso de venta</b>	Actividades que deben cumplirse para el cierre de ventas	Etapas que permiten demostrar las competencias personales
<b>Recomendaciones</b>	Objetivo derivado de la relación con el cliente, haya venta o no.	Premio concedido por el cliente debido a una excelente labor de venta.
<b>Toma de decisiones</b>	Manifestación de control en el proceso de la venta	Acción inducida para lograr acuerdos con el cliente.
<b>Solución de problemas</b>	Capacidad de resolver con base en autoridad y mando	Llegar a soluciones compartidas y satisfactorias para ambas partes

## 2.15 Automotivación en el proceso de ventas

En un proceso genérico de ventas<sup>34</sup> tanto la motivación como la automotivación deberán acompañar en cada etapa al vendedor profesional porque su desempeño estará valorado por el cumplimiento de las competencias de cada etapa, algunas con indicadores de motivación y todas con su propia automotivación para obtener los mejores resultados y enseguida se propone un esquema genérico comúnmente aceptados de un proceso de ventas

<sup>34</sup> [http://fcasua.contad.unam.mx/apuntes/interiores/docs/98/opt/admon\\_ventas.pdf](http://fcasua.contad.unam.mx/apuntes/interiores/docs/98/opt/admon_ventas.pdf)  
La Motivación Del Equipo de Ventas, John Lidstone, ediciones Deusto



35

Figura 6 Diagrama de un proceso de ventas



36

Figura 7 diagrama de un proceso de ventas

<sup>35</sup> Academia edu

<sup>36</sup> La Motivación Del Equipo de Ventas, John Lidstone, ediciones Deusto

## **2.16 Liderazgo y automotivación**

La Gerencia de Ventas en su gran mayoría tiene elementos motivacionales autorizados por la empresa mediante los llamados “Programas de Incentivos y Premios” diseñados para que, mediante unas políticas y normas de operación, la fuerza de ventas quede condicionada para aspirar a estas recompensas a cambio del cumplimiento de metas.

Es importante destacar las consecuencias de estas estrategias;

1. Ubican a la Gerencia de Ventas en una situación cómoda, ya que, al medir los resultados de los vendedores, aplican las políticas del programa de incentivos y se limitan para una mayor responsabilidad del proceso de automotivación.
2. El programa de incentivos premia el cumplimiento de metas de ventas, ¿acaso el sueldo base y las comisiones no responden a este propósito como el deber por el cual fueron contratados? Las comisiones debidamente calculadas y atractivas pueden cumplir como incentivo.
3. De acuerdo con el atractivo de los factores motivacionales, de esa manera responderá la fuerza de ventas. Entonces lo importante no es el proceso de la venta que incluye la manera de convencer al cliente, ayudarle a tomar su decisión o establecerle una relación de amistad productiva, entonces para el vendedor la motivación es solamente el cierre de la venta para aspirar hacia los incentivos sin importar el proceso de la venta.
4. Es probable que una gran mayoría de vendedores se conformen con los incentivos mínimos que representan un esfuerzo cómodo y suficiente para sobrevivir. Con este comportamiento se dispersa la competencia y el compromiso con la empresa.

Podemos enumerar otros vicios y malas prácticas que hacen poco eficaces las juntas de resultados semanales donde solo se reportan problemas, quejas, exigencias de más apoyo y de culpas hacia la Gerencia, con la consecuente evasión de la fuerza de ventas a su responsabilidad del fracaso obtenido.

## **2.17 Naturaleza del líder auto motivado**

La Gerencia de Ventas debe superar como factor de motivación a la fuerza de ventas. Debe ser un ejemplo e inspiración de vitalidad, de compromiso, de visión, entre muchos otros factores y comportamientos.

Un Gerente automotivado orienta de manera más eficaz a sus vendedores, al establecer una relación de ayuda, de comprensión de expectativas, de intercambio del sentido y misión del vendedor en su contexto ampliado: uno mismo, la Gerencia, el Cliente, la Empresa, la Comunidad, la Familia y el equipo de trabajo.

Los recursos de un Gerente automotivado superan al programa de incentivos, ya que el conocimiento individual y profundo de cada elemento de la fuerza de ventas,



le permite evaluar la vocación de vendedor, de aumentar el potencial y su formación profesional para convertir su actividad en carrera exitosa.

Las juntas de resultados semanales pueden convertirse en un modelo de retroalimentación más específico, personal y eficaz, al compartir las expectativas, las debilidades, los logros en un ambiente de confianza, de sinceridad, de complementación y de estrategias reales, factibles y comprometidas con resultados compartidos.

En virtud de lo anterior, la Gerencia debe tener un propio proceso de automotivación que impulse constantemente, en cualquier circunstancia y ante cualquier adversidad a la fuerza de ventas.

En otro apartado de esta obra describimos la metodología para automotivar a otros con excelentes resultados comprobados.

## 2.18 Competencias para auto motivar

Ya hemos dicho que las Competencias están integradas por Conocimientos, Habilidades y Actitudes. Un Gerente de Ventas con alto nivel de Competencias, deberá demostrar de manera natural y eficaz el uso y la inducción para cada elemento de la fuerza ventas.<sup>37</sup>

Competencia	Conocimientos	Habilidades	Actitudes
<b>Líder</b>	Formación y Misión de un Líder	Autoridad y Poder	Relación Social y Congruencia
<b>Orientación a Resultados</b>	Objetivos y metas	Capacidad de logro	Disciplina y consistencia
<b>Energía y empuje</b>	Salud integral	Transferir energía	Impulso y mentalidad positiva
<b>Comunicación eficaz</b>	Modelos de lenguaje de precisión	Impacto eficaz del lenguaje	Apertura, ideas claras y precisas
<b>Empatía</b>	Percepción de la personalidad	Sincronizar estados emocionales	Evitar juicios y preservar la relación
<b>Orientación a Servicio</b>	Proceso interno para cumplir promesas de ventas	Facilitar y propiciar un servicio de altos estándares	Iniciativa, proactividad y satisfacción por servir

<sup>37</sup> Cuadro de competencias elaborado por el Lic Carlos Sanchez Barbosa y Jun Rodrigo Cortes Quezada en base a la literatura investigada

<b>Pensamiento estratégico</b>	Visión holística de los subsistemas empresariales	Transferir los conocimientos para el éxito	Creación de alternativas y cursos de acción
<b>Negociación eficaz</b>	Modelos y estrategias de negociación	Investigación y comprensión de ambas partes	Valores y compromiso en los acuerdos
<b>Determinación</b>	Introspección de la fortaleza interior	Manifestación de los recursos personales	Asertividad, constancia y perseverancia

## 2.19 Programas mentales inducidos<sup>38</sup>

Un programa mental es una serie de estrategias ubicadas en el inconsciente, por medio de experiencias, aprendizaje o modelamiento y manifestadas mediante mecanismos detonadores, que, de manera consciente, se convierten en hábitos de vida y sus consecuencias. Están conformado por:

1. Valores y Creencias. Definen lo más importante, lo vital, los principios que orientan la existencia en varias etapas de vida.
2. Los Pensamientos. Fuente generadora de energía vital cuando son de calidad y son positivos.
3. Las Emociones. Sensaciones con significado para la adecuada interpretación y auge de las emociones positivas.
4. Los Comportamientos. Son las conductas derivadas de los componentes anteriores en cuanto a la calidad, dimensión y forma positiva de ejecución
5. Los Resultados. Las consecuencias y culminación eficaz del programa mental, en forma constante y posiblemente inconsciente.



<sup>38</sup> Definiciones y cuadro elaborado por el Lic. Carlos Sanchez Barbosa y Juan Rodrigo Cortes Quezada

Un programa mental es sinónimo de un hábito útil o inútil, pero satisfactorio. Aquí el líder deberá identificar en el vendedor:

- Hábitos útiles y productivos para la venta (Hacer empatía con el cliente)
- Hábitos inútiles y no productivos para vender (Actuar a la defensiva con el cliente)
- Detectar en los programas mentales del vendedor cuál de los componentes está débil o poco fortalecido (comportamiento poco asertivo)
- Verificar con el vendedor la validez de su programa mental poco eficaz (no actualizarse en el conocimiento del producto)
- Reencuadrar el programa mental ineficaz por un programa mental más productivo (las ventas son difíciles, deberá ser reencuadrada por “aun cuando sean difíciles las ventas yo puedo conseguir éxito”)

El reencuadre de un programa mental requiere de un líder que sepa orientar y darle sentido positivo a un nuevo programa mental desarrollando las siguientes etapas.

1. Detectar porque no es funcional el programa mental del vendedor y que este lo acepte
2. Darle evidencias al vendedor de un nuevo programa mental más productivo
3. Acordar con el vendedor las estrategias para experimentar el nuevo programa mental y sus consecuencias positivas
4. Apoyar al vendedor hasta que se instale definitivamente el nuevo programa mental con evidencia de resultados positivos

La voluntad puede estar sometida a incentivos sumamente atractivos y altamente manipuladores, así se manifiesta la motivación, en cambio, cuando hay motivos interiores instalados en el alma del individuo se manifiesta una voluntad libre y en busca de darle al alma felicidad y sentido, de vida plena, esto es la automotivación. En el proceso de descubrir la automotivación se requiere de un ejercicio íntimo. Propio o con ayuda de alguien entrenado para descubrir los intereses, anhelos, propósitos, compromisos y la visión, para ello la mayéutica ofrece el proceso más importante para desarrollar una metodología de inducción de la automotivación

## **2.20 Mayéutica**

El primer paso que se debe dar para poder entender el significado del término mayéutica que ahora nos ocupa es preceder a determinar su origen etimológico.<sup>39</sup> Al hacerlo descubriremos que emana del griego, en concreto del vocablo “maietikos” que puede traducirse como “ayudante en parto”

---

<sup>39</sup> [www.aragon.unam.mx/unam/difusion/planeacion/ejemplares/43.pdf](http://www.aragon.unam.mx/unam/difusion/planeacion/ejemplares/43.pdf)

La mayéutica es un método o una técnica que consiste en realizar preguntas a una persona hasta que ésta descubra conceptos que estaban latentes u ocultos en su mente. El cuestionario es desarrollado por un maestro que debe encargarse, con sus preguntas, de guiar a su discípulo hacia el conocimiento no conceptualizado. La técnica de la mayéutica presupone que la verdad se encuentra oculta en la mente de cada persona. A través de la dialéctica (arte de debatir, refutar y argumentar; razonamiento que se desarrolla partiendo de principios), el propio individuo va desarrollando nuevos conceptos a partir de sus respuestas.

Por lo general, la mayéutica es atribuida a Sócrates e incluso se le nombra como método socrático. Algunos expertos, sin embargo, diferencian entre la mayéutica y el método socrático, ya que sostienen que éste estaba basado en la ironía y en demostrar al interlocutor que aquello que creía conocer, en realidad, se sustentaba en prejuicios.

El origen etimológico de la mayéutica se remonta a la lengua griega y está vinculado a la obstetricia, la disciplina que ayuda en el nacimiento. Sócrates orientó el concepto hacia la filosofía ya que la mayéutica ayuda en el nacimiento, pero no de un bebé, sino que de un ser pensante.

En concreto, estos son los pasos que se debe llevar a cabo en todo proceso de mayéutica:

- Lo primero, es proceder a plantear una cuestión al alumno.
- Acto seguido, aquel dará una respuesta que el maestro se encargará de poner en duda o simplemente de debatir.
- De esta manera, tendrá lugar la creación de una auténtica discusión sobre el tema en torno al cual giraba la pregunta efectuada en un primer momento. El objetivo de este diálogo es hacer que el alumno dude de su propio planteamiento. Se sentirá incómodo e incluso confundido porque lo que antes tenía muy claro, ahora lo tiene en duda y no sabe cómo defenderlo realmente.
- A partir de esta situación que se genera, lo que se produce es que el alumno, de manos del maestro, podrá llegar no sólo a una conclusión sino también al conocimiento de valores y verdades generales pero fundamentales para el crecimiento y enriquecimiento interior del ser humano.

De esta manera, queda patente la clara diferencia que existía entre las enseñanzas de los sofistas y la de Sócrates. Y es que, mientras que en las primeras los maestros

realizaban exposiciones para que los alumnos aprendieran, el filósofo lo que pretendía era que sus “discípulos” consiguieran el conocimiento por sí mismo mediante la ayuda individualizada de aquel.

La idea de la mayéutica puede trasladarse al sistema educativo cuando se entiende que el conocimiento se construye de manera colaborativa. El docente no debe dar respuestas al alumno, si no, sembrar dudas e inquietudes que lo lleven a pensar y a reflexionar hasta generar propias nociones. El maestro, por lo tanto, debe dialogar con el estudiante y ayudarlo a encontrar respuestas en sus análisis.

## **2.21 Metodología para inducir la automotivación <sup>40</sup>**

La automotivación es un proceso personal, íntimo y responsable. Tiene que ver con estados mentales y emocionales muy específicos e identificables. Podemos destacar algunos de estos estados y comportamientos:

- a) Autoconcepto (En que concepto te tienes)
- b) Autoconocimiento (como te conoces tú mismo)
- c) Autorreconocimiento (premiarse a sí mismo) reconocer las competencias
- d) Autoestima (saber que tan importante soy, amar y que me amen)
- e) Autoevaluación (examinar los logros de uno mismo)
- f) Autonomía (propia iniciativa )
- g) Proactividad (filosofía de vida con iniciativa )
- h) Visión de futuro ( escenarios futuros )
- i) Orientación al logro ( competencias para conseguir muchos éxitos )
- j) Determinación energía consistente hacia los resultados
- k) Conciencia Estado de percepción total

Es sumamente importante hacer una revisión de los factores señalados en forma constante a lo largo de la vida y no solamente cuando existan adversidades o conflictos. Dicha revisión puede resultar una medida preventiva para reconocer si algo no está siendo funcional, si hay algo que mejorar o cambiar, o si es necesario replantear nuevos objetivos y propósitos para tener un destino trascendente.

Una gran cantidad de personas prefieren ser motivados que tener un propio ejercicio de automotivación, ¿cuáles son las razones? Muy probablemente la comodidad, la dependencia, la pasividad, la incompetencia o la mediocridad; o tal vez un sentido aspiracional de obtener algo a cambio del esfuerzo realizado.

A diferencia de la motivación, la Gerencia deberá colaborar en la automotivación de forma individual con cada miembro de la fuerza de ventas para ayudarlo a clarificar

---

<sup>40</sup> Metodología elaborada por el Lic. Carlos Sanchez Barbosa y Juan Rodrigo Cortes Quezada

sus propósitos, beneficios, logros y hacer una previsión de las adversidades en el trayecto.

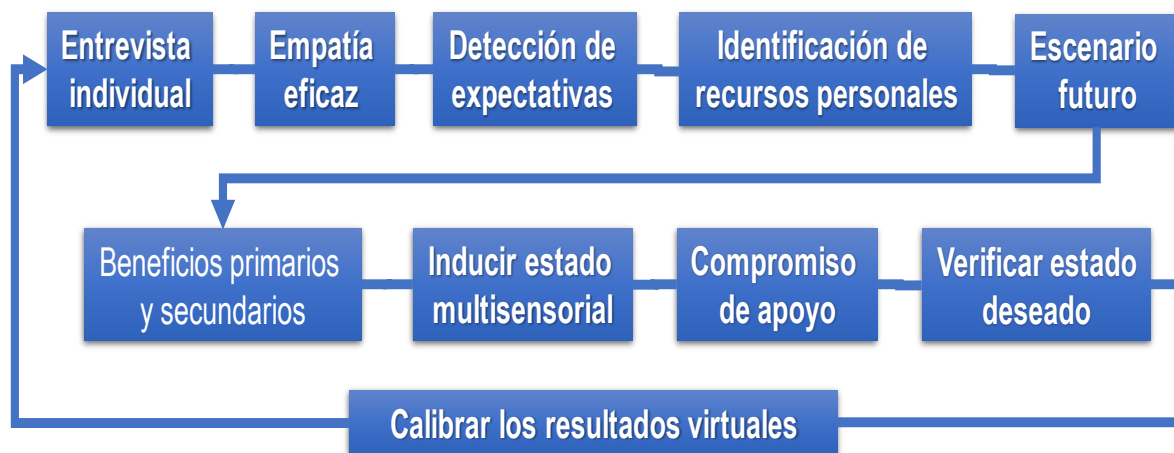
Con el entrenamiento adecuado, la Gerencia no requiere de una sesión de hipnosis o de psicoterapia, es un ejercicio de programación mental con consentimiento del individuo.

Es importante crear un ambiente de confianza y de autoridad ética para que el proceso surja naturalmente y sin contaminación por los factores ambientales adversos. Se debe clarificar qué sí se puede hacer y que no puede hacerse para las recompensas y los logros previstos. Dentro de la empresa puede haber limitaciones de autoridad, de presupuesto, de políticas y hasta de relación social para dar el apoyo solicitado o requerido.

El titular de la Gerencia deberá tener un perfil muy competente en el área técnica y el área humana para comprender y orientar al individuo hacia el despertar y consecución de su propia automotivación.

En el siguiente esquema, proponemos un proceso de Automotivación que requiere de ser manejado con absoluta eficacia y ética cada etapa para lograr que toda la fuerza de ventas experimente un proceso similar:

## 2.22 Proceso de Automotivación: <sup>41</sup>



### Etapas del Proceso de Automotivación

1. **Entrevista individual.** Implica tener un acuerdo de acercamiento entre la Gerencia y el Vendedor para que en una relación de ayuda se logre iniciar el

<sup>41</sup> Diagrama y definiciones del proceso de automotivación elaboradas por el Lic. Carlos Sánchez Barbosa y Juan Rodrigo Cortes Quezada

proceso. Pueden ser varias entrevistas hasta conseguir la apertura, el ambiente, la clarificación, el apoyo y los resultados esperados.

2. **Empatía eficaz.** Es una técnica de percepción, sincronización, comprensión, comunicación de precisión, sin prejuicios y sentido ético. Requiere de crear armonía y confianza recíproca y con mucha apertura. Debe evitarse manipular al otro y desviar el sentido del proceso.
3. **Detección de expectativas.** En este apartado puede haber objetivos claros que son impuestos, está bien si se enriquecen con expectativas propias. Las expectativas son aspiraciones dinámicas que acompañan a los objetivos y metas y tiene un contenido sensorial y acercan a la satisfacción y a la felicidad cuando se cumplen junto con los objetivos. Ejemplo: objetivo realizar una venta importante; expectativa. Crear una relación duradera con el cliente.
4. **Identificación de recursos personales.** Ayudar al Vendedor para que él mismo reconozca sus competencias, sus méritos, sus potencialidades, su poder personal, en forma veraz y ética. Evitar adulaciones exageradas o mentir para convencer. De igual manera tiene validez ser sinceros y precisos para clarificar debilidades insuperables. Es importante destacar las áreas de oportunidad para mejora, capacitarse y desarrollar o actualizar competencias (Habilidades, Actitudes, Conocimientos)
5. **Escenario futuro.** Visualizar un escenario alcanzable es indispensable para la automotivación. Reúne aspectos cuantitativos y cualitativos en tiempo y forma, en la configuración de la nueva personalidad y logros conseguidos. Propicia el deseo, poder y compromiso de movimiento con sentido.
6. **Beneficios primarios y secundarios.** ¿Cuántas veces hacemos las cosas para quedar bien con otros y para recibir su reconocimiento? Nos indican que hacer y tenemos que hacerlo. Crear los beneficios propios primarios y secundarios fortalece al individuo y crea una autonomía propicia para el crecimiento personal. Ejemplo: Realizar una venta, beneficio conseguir una muy buena comisión; beneficio secundario: ahorro para el auto nuevo.
7. **Inducir estado multisensorial.** Los canales de percepción (visual, auditivo y kinestésico) son estimulados ahora mediante la inducción que reúne el escenario futuro, las expectativas, los logros, los estados emocionales con el cambio, las sensaciones con los beneficios obtenidos y la manera de fijar en la memoria todo esto como un recuerdo del porvenir.
8. **Compromiso de apoyo.** La Gerencia debe comprometerse con este proceso de automotivación siendo un cómplice que acompañe, verifique y

evalúe los avances del Vendedor. Le ayudará en casos de debilidad, error, abandono o deserción. Le apoyará para mantener el estímulo con entusiasmo y fortaleza. Tomarán decisiones en conjunto para asegurar el éxito.

9. **Verificar estado deseado.** Todo proceso deberá ser medible y controlable. Cada avance o retroceso requiere de retroalimentación y medidas correctivas o estimulantes. Acumular éxitos es indispensable pasando por el ensayo y el error. En esta etapa es donde se verifica la formación de un Vendedor Profesional.
10. **Calibrar los resultados virtuales.** Es una forma anticipada y después verificable de los resultados previsibles, de la manera de conseguirlos, del cómo mantenerlos y de la manera de controlar que se mantengan o sean superados los logros obtenidos. Es la etapa de preparación para reiniciar el proceso con ajustes y actualización de competencias.

Conviene crear una bitácora que contenga: recursos personales, cambios, compromisos, logros, beneficios, avances, fechas, controles, evaluación y estímulos finales.

### 2.23 Factores básicos, esenciales que se refieren a la salud integral del individuo<sup>42</sup>

Con la intención de diferenciar en forma precisa y contundente la utilidad de la separación entre la motivación y automotivación a continuación hacemos una detallada descripción de los factores básicos, esenciales que se refieren a la salud integral del individuo y este caso orientado a las ventas

#### Salud integral: física, mental, emocional y espiritual Factores auto motivacionales en el Área Espiritual

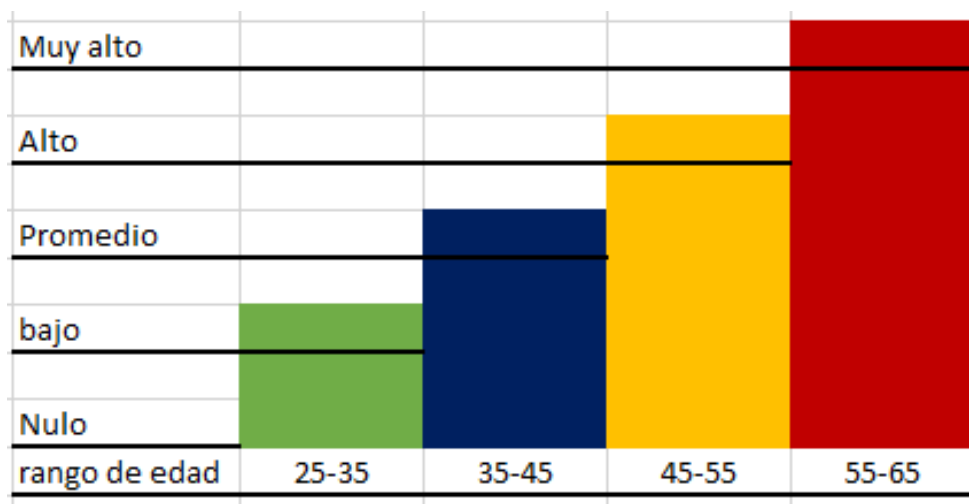
Mujeres y hombre en un rango de edad de 25 a 65 años de edad

Belleza/Estética	80%	70%	40%	70%
Auto respeto	20%	50%	80%	60%
Auto estima	20%	70%	80%	50%
Auto conocimiento	10%	40%	60%	90%
Auto concepto	30%	40%	70%	80%
Paz interior	20%	30%	40%	70%
Fuente de energía personal	70%	70%	60%	60%

<sup>42</sup> Factores básicos, (cuadros y definiciones) elaborados por el Lic. Carlos Sánchez Barbosa y Juan Rodrigo Cortes Quezada



Armonía en toda área	40%	60%	80%	30%
Plenitud de vida	70%	70%	80%	60%
Trascendencia	10%	40%	60%	80%
Valores superiores	60%	40%	40%	60%
rangos de edad	<b>25-35</b>	<b>35-45</b>	<b>45-55</b>	<b>55-65</b>



El cuadro anterior describe las preferencias y la incorporación natural de los factores enunciados en la vida espiritual de personas de ambos géneros, sin distinguir estatus socioeconómico o algún tipo de preferencia religiosa. Consideramos que la salud espiritual esta fortalecida con el incremento de la madurez cronológica, con altos niveles de conciencia, de congruencia, de valores y de responsabilidad social.

#### Definiciones de los factores de automotivación espiritual

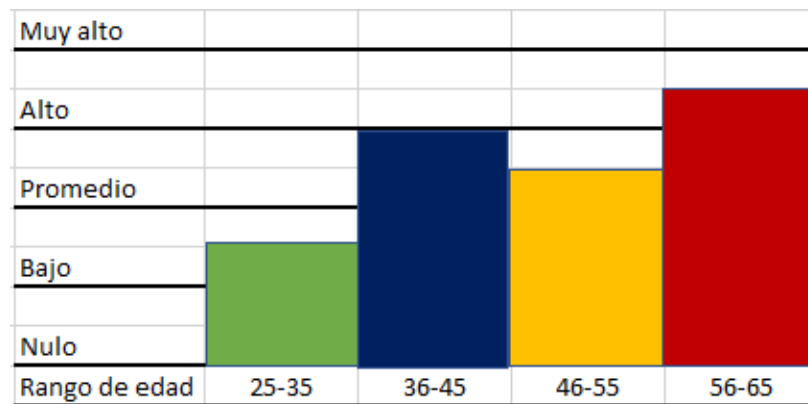
- Belleza: Apreciación virtuosa de las manifestaciones interiores y exteriores de las personas
- Auto respeto: Capacidad de cuidar y proteger la integridad mental, emocional, espiritual y física, en forma recíproca en las relaciones interpersonales
- Autoestima: Reconocimiento y certeza del amor propio, manifestado incondicionalmente
- Autoestima: Reconocimiento y certeza del amor propio, manifestado incondicionalmente
- Autoconocimiento: Nivel de profundidad de conocer acerca de la naturaleza, reacciones y consecuencias de mi propio ser
- Auto concepto: Valoración intrínseca sustentada por las competencias exitosas
- Paz interior: Estado esencial del ser que aspira a la armonía y trascendencia

- Fuente de energía personal: Los pensamientos positivos generan y mantienen un alto nivel de energía para conseguir resultados congruentes y exitosos.
- Armonía en toda área Capacidad de integrarse de manera natural y productiva en cualquier ambiente o contexto
- Plenitud de vida: el proceso virtuoso de alinear la vida hacia un destino trascendente
- Trascendencia: integrar los valores superiores y la ejecución constante hacia la culminación plena y feliz de la existencia
- Valores superiores: Cualidades esenciales que incrementan la plenitud del ser en todas dimensiones

**Salud integral: física, mental, emocional y espiritual**  
**Factores auto motivacionales en el Área Emocional**

Mujeres y hombre en un rango de edad de 25 a 65 años de edad

Amistad	80%	60%	50%	40%	
Afecto	40%	60%	70%	70%	
Apoyo	30%	50%	70%	30%	
Empatía	70%	70%	60%	40%	
Sentimientos bondadosos	30%	40%	60%	80%	
Altruismo	40%	50%	60%	70%	
Equilibrio/Armonía	30%	40%	60%	70%	
Felicidad	70%	80%	70%	60%	
	rangos de edad	<b>25-35</b>	<b>35-45</b>	<b>45-55</b>	<b>55-65</b>



El cuadro anterior describe el nivel de equilibrio emocional derivado del desarrollo de la inteligencia emocional incorporando el comportamiento y la personalidad del socioeconómico, cultural y nivel de educación

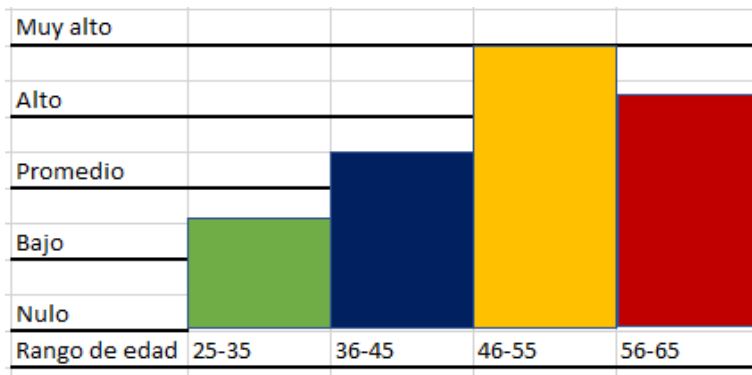
#### Definiciones de componentes de salud emocional

- Amistad: Relación interpersonal y consciente con una persona con afinidades o complementos a los valores y conceptos de vida
- Afecto: Grado de amor incondicional y con evidencias de reciprocidad y sentido mutuo
- Apoyo relación de ayuda recíproca, desinteresada, con iniciativa y sin condicionamientos
- Empatía: Sincronización de estados emocionales positivos y sin emitir juicios
- Sentimientos bondadosos: Evidencia de sentir y ejecutar actos de bien común en forma altruista y con un alto nivel de satisfacción mutua
- Altruismo: Tendencia a procurar el bien de las personas de manera desinteresada, incluso a costa del interés propio
- Equilibrio/Armonía: Capacidad de retomar al centro emocional después de experimentar excesos placenteros o no placenteros
- Felicidad: Estado de ánimo de la persona que se siente plenamente satisfecha por gozar de lo que desea o por disfrutar de algo bueno.

### Salud integral: física, mental, emocional y espiritual Factores auto motivacionales en el **Área Mental**

Mujeres y hombre en un rango de edad de 25 a 65 años de edad

Pensamientos positivos	40%	60%	70%	80%
Congruencia	30%	50%	70%	80%
Bien común	50%	60%	70%	70%
Asertividad	40%	50%	70%	80%
Precisión al actuar	40%	60%	70%	80%
Meditación	40%	50%	60%	60%
Conseguir oportunidades	40%	60%	60%	50%
rangos de edad	<b>25-35</b>	<b>35-45</b>	<b>45-55</b>	<b>55-65</b>



El cuadro anterior describe los factores que integran las evidencias de una persona con salud mental en condiciones normales del entorno natural en las siete áreas de vida: Personal, laboral, académica, salud, espiritual, familiar/social económica. En los rangos cronológicos están incluidos ambos géneros, niveles promedio socioeconómicos y condiciones normales del manejo de situaciones estresantes y de presión del contexto actual.

#### Definiciones de factores de automotivación mental

- Pensamientos positivos: Capacidad para decidir la calidad de pensamientos positivos y con un sentido de bien común.
- Congruencia: Comportamiento natural aprendido que incluye las evidencias de control y equilibrio en el ser, pensar, sentir, hacer y tener.
- Bien común: Es la finalidad y consecuencia de los actos éticos y que benefician a la sociedad y el medio ambiente.
- Asertividad: es el comportamiento acertado con indicadores de respeto, armonía y cuidado de las consecuencias y riesgos.
- Precisión al actuar: Capacidad de anticipar riesgos, tomando la mejor decisión debidamente evaluada y con el cuidado de cumplir con la mejor evaluación de los resultados
- Meditación: Ejercicios mentales proyectivos que repercuten en altos niveles de control físico, emocional y espiritual mediante estados alterados y expandidos de conciencia.
- Conseguir oportunidades: Estado mental positivo con iniciativa y ejecución que proyecta y atrae las mejores condiciones aspiracionales y reales de éxito.

## Salud integral: física, mental, emocional y espiritual

### Factores automotivacionales en el **Área Física**

Mujeres y hombre en un rango de edad de 25 a 65 años de edad

Calidad de alimentacion	30%	40%	50%	60%
Descanso productivo	20%	40%	50%	60%
Ejercicio/bienestar	70%	60%	50%	40%
Estática/imagen personal	60%	70%	70%	40%
Relajamiento	50%	40%	40%	70%
Movimiento/dinamica	80%	70%	60%	50%
Sexualidad sana	60%	70%	70%	40%
rangos de edad	<b>25-35</b>	<b>35-45</b>	<b>45-55</b>	<b>55-65</b>

Muy alto				
Alto				
Promedio				
Bajo				
Nulo				
Rango de edad	25-35	36-45	46-55	56-65

El cuadro anterior incluye algunos elementos que contribuyen a la salud física para lo cual es conveniente advertir que la salud física es el resultado de la salud mental, emocional y espiritual en un alto nivel. De igual manera se consideran miembros de ambos géneros, con nivel promedio socioeconómico, con actividad física promedio y en condiciones de capacidades físicas completos.

Definiciones de factores de automotivación física:

- Calidad de alimentación: Disciplina para consumir alimentos con balance nutritivo, en tiempo, calidad y cantidad adecuada
- Descanso productivo: Mitología para conseguir el reposo y recarga de energía del cuerpo físico.
- Ejercicio/bienestar: Actividades y rutinas acordes con las condiciones físicas individuales que desarrollen el nivel de rendimiento propicio.

- Estética/Imagen personal: Cuidado de la apariencia personal
- Relajamiento: Técnicas para recuperar estados emocionales positivos, descanso mental y armonía espiritual con las técnicas de meditación y relajamiento físico
- Movimiento/dinámica: Capacidad de dar sentido activo y proactivo como recurso de salud integral
- Sexualidad sana: Aplicación sana, creativa, congruente y ética del erotismo, el amor y la sexualidad

## 2.24 La inteligencia emocional en la automotivación <sup>43</sup>

Emociones básicas: expresión facial característica y disposición típica de afrontamiento (alegría, rabia, felicidad, tristeza, ansiedad, miedo)

Emociones complejas: Se derivan de las básicas y de la combinación entre ellas (no presentan rasgos físicos (vergüenza, euforia, celos alivio)

“La automotivación es la clave para iniciar una tarea y llevarla a término”- Weisinger.

“La confianza en sí mismo es el primer secreto del éxito”- Emerson.

En el modelo de la inteligencia emocional de Goleman y Weisinger, después de lograr el “autoconocimiento” y el “autocontrol”, es necesario encontrar fuentes de inspiración que nos proporcionen energías para la acción, en eso consiste la automotivación.

Robbins (1999) define la motivación de la siguiente forma:

“Es lo que impulsa a una persona a actuar de determinada manera o, por lo menos, que origina una propensión hacia un comportamiento específico. Ese impulso puede ser provocado por un estímulo externo al individuo, o puede ser generado internamente. Es un proceso que conduce a la satisfacción de algo”.

Los expertos consideran que la motivación es un proceso que transita, aproximadamente, por los siguientes momentos:

Necesidad – motivo – estímulo – acción – resultado

La necesidad es una insatisfacción (sentir sed); el motivo, es el objeto con el que pensamos satisfacerla (agua); el estímulo, un factor que genera inspiración para la acción, puede ser externo (reconocimiento, compensación), o interno (logro, poder); la acción, actividad para satisfacer la necesidad; el resultado, la satisfacción de la necesidad.

---

<sup>43</sup> <http://psiquiatria.facmed.unam.mx/docs/ism/unidad2.5.pdf>

Weisinger destaca que, en muchos anuncios de empleo, se puede leer “Debe ser emprendedor”, o “Debe saber trabajar por su cuenta”. Uno de los requisitos exigidos es la automotivación. No es difícil comprender por qué es una cualidad tan deseable en el ámbito laboral: un empleado auto-motivado requiere menos control, pierde menos tiempo y suele ser más productivo.

## **2.25 Indicadores de eficacia en la automotivación**

Emociones básicas: expresión facial característica y disposición típica de afrontamiento (alegría, rabia, felicidad, tristeza, ansiedad, miedo)

Emociones complejas: Se derivan de las básicas y de la combinación entre ellas (no presentan rasgos físicos (vergüenza, euforia, celos alivio)

Desde un punto de vista técnico, la motivación es el empleo de energía en una dirección específica y para un fin determinado. En el contexto de la inteligencia emocional, significa utilizar nuestro sistema emocional para catalizar todo el proceso y mantenerlo en calma.

Según Weisinger, las cuatro fuentes de motivación a las que podemos acudir son:

- Nosotros mismos: Nuestros pensamientos, nuestra respuesta moral, nuestras experiencias anteriores, nuestro comportamiento.
- Amigos comprensivos, familiares y colegas: A los que llama “nuestro equipo A”.
- Un “mentor emocional”: Una persona real o ficticia que tomemos como ejemplo, inspiración, o modelo
- Nuestro entorno: El aire, la luz, los sonidos, la luz y otros estímulos en nuestro entorno de trabajo.

La manera en que la gente decide utilizar diferentes fuentes de motivación y enfrentarse a los contratiempos varía de un individuo a otro pero, independientemente de la fuente que utilicen, en cualesquiera deben estar presentes los siguientes elementos:

- La confianza, que nos da la certeza de que tenemos la capacidad para llevar a cabo la tarea.
- El optimismo, nos da esperanzas de que el resultado será positivo.
- La tenacidad, que nos mantiene centrados en la tarea.
- El entusiasmo, que nos permite disfrutar del proceso.
- La resistencia, que nos permite empezar otra vez, a partir de cero.

## Nosotros mismos

Esta es la más poderosa de las cuatro fuentes de auto-motivación y, al mismo tiempo, de desaliento, porque somos el punto de partida. Un individuo, un mentor, una “musa inspiradora” pueden motivarnos, sin dudas, pero son nuestros pensamientos, nuestro nivel de ansiedad y los comportamientos de nuestro sistema emocional los que, en definitiva, determinarán el uso que haremos de otras fuentes. A partir de esto, Weisinger nos propone que debemos “aprender a pensar de forma positiva”, para lo que propone las siguientes técnicas:

- Utilizar afirmaciones motivadoras.
- Realizar juegos mentales.
- Centrar nuestros pensamientos, mediante la “Delimitación Temporal” y “Focal”.
- Emplear imágenes mentales.
- Hacer autocríticas constructivas
- Establecer metas significativas.

Por lo general, sabemos cuándo nos hacen falta las “afirmaciones motivadoras”. Los indicadores son los pensamientos negativos (“nunca lograré terminar este plan”) y la inercia (nos quedamos sentados contemplando la pared porque nos sentimos abrumados por lo que tenemos que hacer). Son los momentos de decirnos las reafirmaciones motivadoras. “Hoy podré terminar todo lo que tengo pendiente”, “Hoy va a ser un día muy productivo”, “Puedo hacer todo lo que hace falta para terminar este encargo”. “No lo abandonaré hasta terminarlo con éxito”. Coloquemoslas al alcance de nuestra vista y leámoslas cada vez que sintamos flaquear nuestra motivación, propone Weisinger.

En cuanto a los “juegos mentales”. Los dos que se proponen son: “Día Uno”, enfocando la tarea que abordemos como si fuera nuestro primer día de trabajo, abordándola con el mayor entusiasmo que podamos imprimirle. El otro es el “Mejor día laboral”, que consiste en proponernos que “ese día” sea el de nuestros mejores resultados. Esta técnica también la recomiendan especialistas de Calidad Total. Deming, uno de los más reconocidos especialistas en esta esfera propone establecer el “Día de Cero Defectos”, entre sus 14 puntos para el proceso de mejoramiento de la Calidad.

La “delimitación temporal”, es un período de tiempo que acotamos para realizar un trabajo intenso. Decimos a nuestros compañeros de trabajo que no queremos ser interrumpidos y no contestamos las llamadas, colocamos una pequeña “burbuja” a nuestro alrededor y establecemos un tiempo y un espacio para un área de trabajo intenso. La “delimitación focal” es un período durante el cual nos concentramos en



distribuir las tareas que debemos realizar durante la “delimitación temporal” y luego las anotamos.

Una “representación mental” provoca a menudo las mismas respuestas fisiológicas que genera la actividad real. Utilizamos la imagen mental de nosotros mismos realizando una brillantísima presentación e imitamos en la realidad lo que vemos en la representación mental.

Un comentario Cuando era joven, practiqué gimnástica. Al principio me llamó la atención cómo nuestros profesores, miembros del equipo nacional de gimnástica de Cuba en aquellos tiempos, reproducían en “seco” todos los movimientos de la “selección” que ejecutarían en algún aparato (barra, paralelas, anillas), daban saltos mortales, giros completos, y otros movimientos complejos, sin moverse del piso. En la primera competencia que participé pude comprender la importancia de esto, “lo que antes no grabamos bien en nuestra mente es difícil que podamos ejecutarlo”, me dijo el profesor.

Otro ejemplo. Alicia Alonso, “prima ballerina absoluta”, fundadora del Ballet Nacional de Cuba, reconocido internacionalmente, en una ocasión se sometió a una operación de los ojos, que la mantuvo retirada de sus actividades durante un año. En una entrevista, contó a un periodista que, con el objetivo de “mantenerse activa”, todos los días reproducía mentalmente la coreografía y movimientos de los ballets clásicos que interpretaba, al terminar “se sentía agotada”. Con esto, además de mantener un alto espíritu ante la adversidad, podía disfrutar de su pasión por el ballet.

No hay peor enemigo de la confianza y el entusiasmo que la crítica negativa. A la inversa, no hay mejor manera de ayudar a una persona a mantener el ímpetu y el optimismo que mediante la crítica constructiva. La “autocrítica constructiva” funciona del mismo modo, sólo que en este caso somos nosotros los que nos hacemos las críticas. La autocrítica constructiva es la clave de la automotivación, plantea Weisinger.

Hemingway y García Márquez, Premios Nobel de Literatura, antes de enviar sus trabajos a la editorial eran muy severos en sus autocríticas. “¿Quién será el estúpido que escribió esto?”, se decía el norteamericano cuando revisaba sus borradores, tachando con lápiz rojo lo que no le gustaba. En una entrevista, El Gabo contó que, cuando terminó “Cien Años de Soledad”, “tenía el brazo caliente” y con mucha ansiedad escribió otra novela. Una semana después de concluida la revisó y se dijo “esta es la misma basura que ya escribí”, y rompió los papeles.

El “establecimiento de metas” como instrumento de estimulación de la energía humana está en el centro de muchos enfoques gerenciales; es la base del Enfoque de la DPO (Dirección por Objetivos), que formuló en los años cincuenta Peter Drucker; fundamenta una teoría sobre la motivación Establecimiento de metas que propuso Locke. También la teoría sobre liderazgo “Trayectoria-meta del liderazgo”

de Evans y House. Se trata de fijarnos un objetivo que nos entusiasme, que nos estimule permanentemente y cuya consecución resulte factible, aunque sea con esfuerzo y algo de suerte.

Weisinger propone los siguientes consejos para utilizar los objetivos como instrumento de auto-motivación con eficacia.

-Antes que todo, reconozcamos los progresos hechos hasta la fecha, inyectémonos una dosis de refuerzo positivo para estimularnos en el trabajo. Recordemos algunos de nuestros éxitos.

-Pensemos en lo cerca que estamos de nuestro objetivo. Al preocuparnos por lo mucho que nos falta, es fácil pasar por alto lo mucho que hemos avanzado.

-Tracémonos objetivos en términos de resultados que quisiéramos alcanzar y que se encuentren dentro de nuestra "área de influencia", es decir, de las cosas sobre las que podemos actuar.

-Utilicemos los objetivos como un estímulo para generar la energía que necesitamos para alcanzarlos.

En su forma más pura, la motivación se reconoce por un incremento del estímulo fisiológico y psicológico que nos impulsa, es tan intrínseca a los seres humanos como a los animales. Todos hemos pasado por momentos de escasa energía en los que nos quedamos paralizados ante el escritorio, incapaces de hacer algo. Luego nos levantamos, caminamos un poco y, cuando regresamos, nos sentimos sorprendentemente despejados y con más energía y disposición. Los que practican ejercicios físicos o deportes saben cuánta energía y vigor les proporcionan estas actividades.

Esto tiene una explicación fisiológica. Cuando hacemos ejercicios, nuestro corazón bombea la sangre más aprisa con el fin de que lleguen más nutrientes a los músculos y otras partes del cuerpo. Además, se estimula la producción de endorfinas que hace que nos sintamos mejor. Considerando esto, Weisinger recomienda que "en cuanto sintamos flaquear nuestra motivación, levantémonos y pongámonos en movimiento".

Si la causa de nuestra incapacidad para estimularnos es el agotamiento, necesitamos reservar períodos regulares de relajación, para que nuestros órganos, células y varios sistemas descansen y se regeneren. Weisinger recomienda dedicarle una hora al día, incluso veinte minutos es mejor que nada. Utilicemos ese tiempo para estar a solas, en silencio, sin que nos molesten. Tomemos un baño, leamos un libro, escuchemos música, meditemos. "Cerremos los ojos y eliminemos todos los pensamientos relacionados con el trabajo", nos propone.

Amigos comprensivos, familiares y colegas

Para auto motivarnos, a veces necesitamos ayuda del exterior. Sobre todo, cuando sufrimos un duro revés. No hay nada más duro, difícil y desalentador que encontrarnos solos ante una situación penosa. Para esto, debemos aprender a desarrollar relaciones mutuamente motivadoras, a obtener la motivación necesaria de estas relaciones y a corresponder con las mismas.

Weisinger recomienda que, antes que se produzca una crisis, fijemos en nuestra mente, las personas a las que podemos acudir en busca de ayuda. “No tengo con quien hablar”, este pensamiento negativo sólo sirve para agravar nuestra tensión.

Al desarrollar relaciones de motivación mutua es necesario determinar qué es lo que esperamos de los demás. Pero debemos saber cómo corresponder, porque, si únicamente nos dedicamos a obtener lo que necesitamos, entonces la relación no es mutua y probablemente no durará mucho tiempo.

¿Qué buscar?

Las tres características principales de nuestras relaciones motivadoras son: la confianza, la idoneidad y la disponibilidad. La clave es la confianza, porque cuando pedimos ayuda eso nos hace vulnerables. La idoneidad también es importante, porque si una persona no es capaz de responder a nuestras necesidades, no podrá ayudarnos. Nuestro mejor amigo puede ser una magnífica persona, pero es posible que no sea capaz de motivarnos, sencillamente porque no es de esa clase de personas. A veces sólo necesitamos a alguien que sepa escuchar, que nos permita desahogarnos, hacer “catarsis”.

Un comentario. En diferentes responsabilidades de dirección que he tenido, en ocasiones, entraba en mi despacho algún subordinado malhumorado y me “descargaba” todas sus insatisfacciones, con respecto al trabajo en general o a conductas mías. Cuando le iba a responder, se levantaba y me decía: “No tienes que responderme, yo solo quería que me escucharas, ahora me siento más tranquilo”. Aprendí que, una de las tareas de los que dirigen, es servir para que, en determinados momentos, la gente se desahogue, haga catarsis. No necesitan que le respondas, simplemente que lo escuches.

Otras veces necesitamos alguien que nos dé consejos sobre como ir del punto A al B. En otras ocasiones, podemos necesitar a una persona cariñosa y comprensiva. Finalmente, la disponibilidad es una cosa importante, porque si la gente no está accesible, no podrá ayudarnos.

Estas relaciones no son entidades formalmente constituidas. Echemos un vistazo a las relaciones que ya tenemos y veamos a quién(es) podemos acudir cuando nos resulte necesario, tome nota de a quién llamaríamos y para qué.

¿Qué pedir?

Cuando nos enfrentamos a una crisis, con frecuencia perdemos nuestro sentido de la perspectiva y nuestra capacidad para resolver problemas. Los amigos, los familiares y los colegas que están en condiciones de tomar distancia y que no están totalmente consumidos por la crisis, pueden proporcionarnos ayuda en estas dos áreas.

Las crisis nos hacen sentir rechazados, pese a toda nuestra práctica con los diálogos interiores constructivos y las reafirmaciones motivadoras, a menudo dejamos que los pensamientos distorsionados se adueñen del control. Otras personas nos pueden ayudar dándonos un sentido de perspectiva y nuevas ideas para enfocar los problemas. Para que puedan ayudarnos, necesitamos decirle qué está ocurriendo exactamente, lo que pensamos y preguntarles qué opinan.

¿Cómo corresponder?

La reciprocidad es la base de cualquier relación sólida. Se trata de relaciones de apoyo y motivación mutuos. La reciprocidad no siempre tiene que darse con la misma moneda. Puede que recibamos consejo y lo retribuyamos con una invitación. Mostremos a nuestros amigos y colegas que no mantenemos las relaciones únicamente en beneficio de nuestra motivación.

A medida que nosotros y nuestros amigos, familiares y colegas nos apoyemos unos a otros, las relaciones se fortalecen, aprendemos a motivarnos mutuamente y damos un paso hacia el control de nuestra vida laboral, con inteligencia emocional.

Los “mentores emocionales”

Si podemos pensar en una persona a quien quisiéramos tener en nuestra vida laboral, un héroe que nos inspire, ésta es la persona que debemos elegir como “mentor emocional”. Esta persona nos puede servir como modelo de motivación, es el individuo al que preguntaríamos: “¿Qué harías tú en esta situación?, ¿Cómo te sentirías en esta situación?”. Da igual que nuestro mentor esté vivo o muerto, sea real o imaginario, lo fundamental es que nos motive. Weisinger propone los siguientes consejos para sacar provecho de nuestro “mentor emocional”.

3-Evoquemos a menudo a nuestro mentor. Cuanto mas evoquemos a nuestro mentor y revivamos un momento de inspiración en la vida de esa persona, más fácil le resultará a nuestro mentor provocar nuestra motivación.

Una experiencia personal una persona bajo cuya dirección trabajé hace años, era aficionado a la lectura de biografías de grandes personajes. En una ocasión le pregunté a qué se debía esa preferencia y me respondió “porque leyendo sobre la vida de esas personalidades encuentro inspiración para superar muchos problemas que se me presentan. Cuando tengo una dificultad me pregunto ¿qué haría Fulano ante un contratiempo como este?”.

## Nuestro entorno

La mayoría de nosotros no tiene mucho control sobre su entorno laboral, sin embargo, en nuestras manos está la posibilidad de hacer unas cuantas cosas para dar al lugar de trabajo un carácter más motivador. Las tres áreas que nos propone Weisinger son:

- Convertir nuestro lugar de trabajo en un espacio agradable y motivador.
- Rodearnos de objetos motivadores.
- Organizar nuestro lugar de trabajo de forma que nos beneficie, en lugar de perjudicarnos.

### Convertir nuestro lugar de trabajo en un espacio agradable y motivado

Está demostrado que, del mismo modo que la salud puede ejercer una gran influencia sobre nuestro nivel de motivación, el medio ambiente también afecta nuestra conducta. Nos referimos a la luz, la ventilación, los sonidos y los objetos que nos rodean en el trabajo. Para poder concentrarnos en nuestras actividades y ser productivos, estos cuatro elementos deben estar orientados hacia nuestro bienestar.

Por lo general, no notamos cuando el aire que respiramos es limpio y fresco, pero sí cuando no lo es. (Son los “factores de higiene o mantenimiento” que plantea Herzberg en su teoría sobre los factores motivacionales). Imaginemos entrar en un salón de reuniones lleno de humo y sucio, o un despacho sin ventilación o luz insuficiente. Igualmente, los olores tienen un efecto sobre la motivación. Los ruidos pueden limitar la concentración de la gente, pero una música adecuada puede contribuir a crear un ambiente agradable.

### Rodearnos de objetos motivadores

Pinturas o fotos, de familiares, de “mentores” que nos inspiran, o de paisajes, pueden hacernos más agradable el entorno laboral. Fotos de líderes (deportistas, artistas, etc.) o de situaciones inspiradoras pueden estimularnos en momentos difíciles. En algunos casos, flores naturales o artificiales, peceras u otros elementos pueden contribuir a romper la monotonía.

Un comentario, un compañero que tuve de jefe tenía en un estante de su despacho una foto de la playa de Varadero. En una ocasión le pregunté si la foto le evocaba alguna “aventura agradable”. Me respondió: “No te imaginas las úlceras y los infartos que me ha evitado esa foto. Cada vez que me siento que voy a explotar, miro la foto y me imagino que me estoy bañando en la playa de Varadero, es el mejor sedante del mundo, en unos minutos recupero mi compostura”.

Organizar nuestro lugar de trabajo de modo que nos beneficie, en lugar de perjudicarnos. Intentamos trabajar en un proyecto, pero avanzamos poco porque no encontramos los papeles que necesitamos, los números de teléfonos importantes están en papeles dispersos quién sabe dónde y no hay una superficie despejada donde trabajar. El proyecto no podrá iniciarse hasta que ordenemos los papeles en carpetas, limpiemos el escritorio y tengamos a mano todo lo que vayamos a necesitar.

El entusiasmo por hacer un trabajo puede durar poco si el lugar de trabajo no está orientado a la comodidad y la accesibilidad. Cualquier cosa que hagamos para organizar nuestro entorno de trabajo con el fin de motivarnos valdrá el tiempo y esfuerzo que invirtamos. Algunas sugerencias que se pueden aplicar para esto:

- Tener la documentación que podamos necesitar ordenada de forma que podamos acudir a ella rápidamente, aplicando el criterio que nos resulte más práctico: por temas, por años, alfabéticamente, una guía numérica, o cualquier otro.

- Aplicar el principio “un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar”.

- Mantener al día el archivo de todos los papeles en el lugar que corresponda

- Si vamos a realizar una tarea que nos llevará algún tiempo y necesitaremos consultar documentos que están en diferentes lugares, se recomienda proceder de la siguiente forma:

- retirar del buró o mesa donde trabajaremos, todo lo que no tenga relación con ese asunto;

- preparar una lista tentativa del orden en que haremos el trabajo, señalando al lado de cada tema, la información que necesitaremos y dónde podemos encontrarla;

- localizar la información que necesitaremos para desarrollar el primer punto, asegurándonos que es la suficiente y necesaria;

- poner en el buró esa información, en el orden que nos convenga;

- preparar el primer punto;

- al concluirlo, volver a poner los documentos utilizados en su lugar, si no necesitamos consultarlos más adelante;

- proceder de la misma forma con las partes restantes.

## Cómo enfrentarnos a los contratiempos y sacar ventaja de ellos

Todos hemos experimentado contratiempos en determinados momentos de nuestra carrera. Los contratiempos nos desvían de nuestro camino y reducen nuestra energía y entusiasmo. Ejemplos de situaciones que pueden causar contratiempos

son: una pobre evaluación del desempeño, la cancelación de un proyecto, el rechazo de un ascenso. “La persona emocionalmente inteligente, no sólo sabe qué hacer ante los contratiempos, si no que suele sacar ventaja de ellos”, plantea Weisisnger.

Muchas veces, ante un contratiempo, el impulso que teníamos se detiene, nuestra autoestima, se resiente. Probablemente sentimos emociones negativas: depresión, miedo, ira, ansiedad. Esto puede afectar a otras áreas de nuestra vida: la familia, las amistades y las autoridades no laborales.

Cada persona responde de forma diferente a un mismo contratiempo. Un vendedor que pierde una cuenta puede caer en una depresión; otro, en la misma situación, reconoce sus errores, toma impulso y se lanza a gestionar nuevas ventas. Después de perder el trabajo, una persona cae en la bebida, mientras que otras aprovechan el “problema” para estudiar y cambiar su tipo de trabajo.

Un comentario durante algunos años impartimos una Maestría en una universidad de un país latinoamericano. Como parte del proceso de admisión hacíamos una entrevista, antes de aceptar su incorporación. En una ocasión, le pregunté a un joven cuál era su ocupación, me respondió “ahora me quedé sin empleo”. Entonces, le pregunté: “¿no te sientes deprimido?”. Me respondió: “No, que va, me alegro porque voy a aprovechar esta oportunidad para superarme”.

Lo que diferencia a unos de otros es la capacidad de recuperarse. Lo que hace que una persona sea más resistente que otra no es un “gen especial”, sino la capacidad de procesar y utilizar de forma productiva las emociones generadas por la experiencia del contratiempo. Cuentan que Napoleón decía: “los hombres no pueden evaluarse por las veces que se caen, sino por las veces que son capaces de levantarse”.

Muchas de las herramientas y técnicas que se han comentado en otros trabajos pueden servirnos para esto, como son:

- Sintonizar con nuestros sentimientos e interpretaciones
- Utilizar reafirmaciones motivadoras y diálogos internos positivos.
- Mantener el sentido del humor.
- Practicar la relajación.
- Realizar actividades físicas.
- Utilizar técnicas de solución de problemas.
- Confiar en nuestro “equipo de respaldo”.
- Reafirmar nuestras metas y plantearnos otras.

Por lo general, experimentamos un contratiempo como una pérdida: perdemos el rumbo, la motivación, la confianza, la autoestima y el entusiasmo. Es posible que perdamos algo más concreto como un ascenso, un aumento de sueldo, la aprobación de un proyecto e inclusive el empleo. Aunque la velocidad con la que

superamos un contratiempo y la manera en que lo hacemos varía de un individuo a otro, las etapas por las que transitamos, según Weisinger, son comunes: incredulidad, ira, deseo de volver atrás, depresión, aceptación, esperanza, actividad positiva.

Es necesario experimentar y afrontar cada etapa pasando con éxito de una a otra. La incapacidad para hacerlo nos mantiene estancados en una etapa concreta y, por tanto, lejos del desenlace positivo.

El proceso de tránsito por las distintas etapas es sumamente fluido. En ocasiones, experimentamos varias etapas a la vez, en otras nos estancamos y a veces recaemos en una etapa ya superada. No existe una fórmula única para transitar por las distintas etapas, la única condición es trabajar concienzudamente en cada una de ellas, concluye Weisinger proponiendo algunos consejos para manejarlas, que podrán comentarse en trabajos posteriores.

## **Resumen y conclusiones**

1- La automotivación es la aptitud de la inteligencia emocional que nos permite encontrar energías para superar un contratiempo y seguir adelante.

2- Las cuatro fuentes de automotivación a las que podemos acudir son: nosotros mismos (experiencias anteriores, autoestima, seguridad en sí mismo); amigos comprensivos, familiares y colegas; un “mentor emocional” (real o ficticio, vivo o fallecido); nuestro entorno laboral.

3- Con independencia de la fuente a la que acudamos deben estar presentes aptitudes como: la confianza, (nos da la certeza de que tenemos la capacidad para llevar a cabo la tarea); el optimismo, (esperanzas de que el resultado será positivo); la tenacidad, (que nos mantiene centrados en la tarea); el entusiasmo, (que nos permite disfrutar del proceso); y la resistencia (que nos permite empezar otra vez, a partir de cero).

4- Entre las técnicas a las que podemos acudir para encontrar la motivación en “nosotros mismos” están: afirmaciones motivadoras, juegos mentales (el “Día Uno”; el “Mejor día laboral”); delimitación temporal y focal; imágenes mentales; autocrítica constructiva; establecer metas significativas.

5- Al acudir a “amigos comprensivos, familiares y colegas”, debemos preguntarnos: ¿Qué buscar? (confianza, idoneidad, disponibilidad); ¿Qué pedir?; ¿Cómo corresponder?

6- Para acudir a “mentores emocionales”: elegir alguno que nos resulte motivador; seleccionar un momento de su vida que nos resulte inspirador; evocarlos a menudo.



7- Sobre “nuestro entorno”, como fuente de motivación: convertir nuestro lugar de trabajo en un espacio agradable; rodearnos de objetos motivadores; organizarlo de modo que nos beneficie.

8- Para “enfrentarnos a los contratiempos y sacar ventaja de ellos”: sintonizar con nuestros sentimientos e interpretaciones; utilizar reafirmaciones motivadoras y diálogos internos positivos; mantener el sentido del humor; practicar la relajación; realizar actividades físicas; utilizar técnicas de solución de problemas; confiar en nuestro “equipo de respaldo”; reafirmar nuestras metas y plantearnos otras.

9- Manejar adecuadamente las etapas por las que transita nuestro proceso emocional al enfrentar un contratiempo, como son: incredulidad; ira; deseo de volver atrás; depresión; aceptación; esperanza; y actividad positiva.