

Automotivación en el trabajo

Todos atravesamos por malos momentos en el trabajo. Momentos en los que parece que todo lo que hacemos carece de sentido. Las técnicas de automotivación te ayudarán a superar este sentimiento autodestructivo. A llenarte de energía y a que siempre veas el vaso medio lleno.

Realizado por Isabel G. Méndez.

Qué nos hace sufrir en el trabajo

Según la Encuesta de Calidad de Vida en el Trabajo realizada por el Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales (MTAS) para el año 2003, sólo un 8,3 % de la población se muestra poco satisfecho o muy insatisfecho con su trabajo, una cifra con la que no coinciden otros estudios de consultoras privadas que elevan ese porcentaje considerablemente, hasta estimar en alguno de ellos que la insatisfac-

ción alcanza a ocho de cada 10 trabajadores. En cualquier caso, y siguiendo los datos aportados por el MTAS, las razones que esgrimen los trabajadores para explicar su insatisfacción estarían encabezadas por una mala retribución económica (23,20%). Le seguirían, casi empatados, un mal horario (14,40%) y un trabajo duro (12,50%) y a mayor distancia la inestabilidad laboral (4,10%), un concepto que descendió

considerablemente con respecto al año anterior. Llama la atención el alto porcentaje alcanzado en lo que el estudio engloba en el apartado *Otras razones* (45,8%); aquí sólo se especifican aquellos que no argumentan ninguna razón para su descontento (9,1%); el resto se pierde en una nebulosa sobre la que no se da explicación alguna. Sin embargo, siguiendo con el análisis de la citada encuesta, se observan otros valores como la monotonía y aburrimiento en el trabajo, el entorno laboral, las condiciones de seguridad e higiene, la división del trabajo o el nivel de participación.

Salario y horario, las grandes causas de la insatisfacción



Fuente: Ministerio de Trabajo.

1 Tú puedes conseguirlo

¿Sientes que tu carrera profesional ha tocado techo? ¿Consideras que no se te recompensa lo suficiente por tu esfuerzo? ¿Tu trabajo te resulta monótono y aburrido? Si tu respuesta a estas cuestiones es afirmativa, puede que empieces a ser víctima de la desmotivación.

Cuenta la leyenda que en la Edad Media, un caballero francés que hacía el camino de Santiago se detuvo a descansar en Miranda de Ebro. Mientras reponía fuerzas contempló a tres canteros que realizaban exactamente el mismo trabajo pero con una actitud muy diferente. Intrigado, le preguntó al primero, que parecía muy enfadado:

- Perdone, ¿qué es lo que usted está haciendo?

El hombre, maldiciendo y rezongando, contestó de mala manera:

- ¿No lo ve? Estoy picando piedras.

Entonces, el francés se acercó al segundo, que trabajaba muy concentrado en su labor y le repitió la

misma pregunta. El cantero se volvió hacia él y con mucha parsimonia le empezó a relatar:

- Está clarísimo. Pulo las piedras con el cincel y el buril para que puedan ser trabajada más fácilmente.

Por último, el caballero se dirigió hacia el tercer hombre que silbaba y cantaba mientras picaba las piedras. Al oír la pregunta, el cantero miró el forastero con una amplia sonrisa y le respondió entusiasmado:

- ¡La catedral de Burgos!

¿Exagerado? Quizás, pero esa es la clave de la automotivación. Como asegura **Francisco Yuste**, *coach* de la Escuela de Inteligencia Emocional, es la diferencia entre el qué se hace, el cómo se hace y el para qué se hace.

"Integrar nuestro proyecto en un objetivo más grande hace que nuestra actividad tenga sentido. Es necesario replanteársela en un contexto más comprometido y social, más ecológico, como un fin que no sólo no dañe a terceros sino que les beneficie. Cuando se tiene un *para qué* claro, los *qués* y los *cómos* sobran".

Cuestión de técnicas

La motivación es el motor que nos mueve a cumplir unos requisitos para satisfacer unas necesidades. Como las necesidades cambian de unas personas a otras, el motor que nos empuja a movernos en un sentido o

en otro también es diferente. No obstante, existen cuatro premisas para aplicarse a cualquier caso:

Análisis serio. Es imprescindible llevar a cabo un estudio profundo en dos sentidos. Por un lado, determinar objetivos reales y valorar si nuestra capacitación es la que necesitamos para alcanzar esa meta. Por otro, determinar bien las razones de nuestra desmotivación.

Cambia el planteamiento.

Durante una visita a Cabo Cañaveral, John Fitzgerald Kennedy contempló sorprendido la buena disposición de una limpiadora. Al preguntarle las razones de su envidia-

ble humor, contestó: "Contribuyo a llevar al hombre a la luna".

Aunque suene a utópico, es esencial cambiar el planteamiento de por qué hacemos las cosas. "La clave consiste en encontrar el motor que nos mueve a nosotros y luego proyectar nuestro trabajo hacia algo más global", señala **Alberto F. García-Francos**, director general de Más Vida Red. "El *para qué* no debe ser únicamente monetario porque es frustrante. El trabajo debe tener una trascendencia mayor", matiza Yuste. Es decir, puedes realizar tu trabajo de auditor, por ejemplo, pensando sólo en el salario a fin de mes o desempeñarlo por la satisfacción que supone conseguir una mayor calidad en el producto final. Son dos puntos de vista.

Meta clara y realista. No puede ser ni muy fácil ni muy difícil. Si es demasiado asequible, no se produce una satisfacción real. Si peca de ambiciosa, resultará casi imposible de lograr y provocará frustración. Plantearse como meta dirigir la compañía en la que acaba-

mos de entrar en dos años es una utopía. Pero aspirar a jefe de equipo sí puede ser factible. Según **Simon Dolan**, director científico del Instituto de Estudios Laborales de Esade, "la automotivación es un juego en el que desarrollar metas claras que signifiquen algo también muy claro para la persona".

Trabaja por objetivos. Conviene dividir la meta última en pequeños objetivos o etapas sucesivas en el tiempo. Para **Óscar Coduras**, director de Formación e Investigación Permanente de la Escuela de Administración de Empresas, éste es el elemento motivador por excelencia. "No sólo en términos cuantitativos. Deben ser objetivos que además de proporcionarnos los aspectos materiales deseados y buscados nos permitan crecer personal y profesionalmente". Para ser jefe de equipo tal vez necesitemos alcanzar primero una determinada facturación o realizar cursillos de perfeccionamiento, entre otros objetivos.

Tipos de motivadores

Si la automotivación puede definirse como un proceso, una reacción ante una necesidad o un deseo que queremos satisfacer, los motivadores son precisamente esos instrumentos que impulsan nuestras acciones, las recompensas que esperamos conseguir cuando alcancemos el deseo propuesto. Identificar los que nos hacen avanzar a cada uno es una tarea individual, pero conviene analizar las ventajas y desventajas de cada uno de los motivos que empujan nuestros movimientos en el terreno laboral:

El dinero

Es uno de los motivadores más importantes porque supone el reconocimiento inmediato a nuestro trabajo y permite, además, satisfacer nuestras necesidades más básicas de alimentación, abrigo, hogar y seguridad.

Desventajas: Limitar nuestra motivación a una razón exclusivamente material acaba siendo frustrante, porque, como asegura Coduras, "puedes justificar tu permanencia en el trabajo por ese sofá que necesitas comprar, pero llega un momento en que ya no puedes adquirir más sofás y entonces ¿qué?". Además, este motor nos vuelve vulnerables a todo aquello que ponga en peligro nuestra estabilidad económica.

El poder

Está relacionado con el estatus, el prestigio y la posición que que-

remos alcanzar dentro de la compañía. Viene a satisfacer nuestras necesidades de logro y reconocimiento.

Desventajas: Al basar nuestra seguridad personal en la reputación y en la posición alcanzadas estamos supeditados constantemente a los vaivenes de la opinión de nuestros compañeros, superiores o subordinados o incluso a un cambio en la dirección. Además, según **Stephen Covey**, esta motivación "nos hace ver la vida en términos de relaciones comparativas de orden económico y social".

La participación y la afiliación

Tomar parte activa en las decisiones de la empresa es un motivador importante porque nos hace sentirnos parte activa de la organización. Como seres sociales que somos, necesitamos sentir que pertenecemos a un grupo en el que somos aceptados y valorados.

Desventajas: Por sí sólo la participación y el deseo de pertenencia no son suficientes, deben combinarse con algún otro motivador, porque están estrechamente ligados a la opinión cambiante de los demás. Nos obligan a buscar constantemente la interacción con el resto de los integrantes del grupo. No olvidemos, además, que existe un gran número de jefes que ven como una amenaza grave cualquier aportación nueva de un subordinado.

Logro

El deseo del logro nos impulsa a buscar el éxito por encima de todas las cosas, a luchar incansablemente por alcanzarlo y a asumir responsabilidades. Es el motivador por excelencia de los empresarios: "El motor del logro actúa en ellos como un carburante muy poderoso que les empuja a avanzar", confirma el experto **García-Francos**.

Desventajas: En esa carrera imparables hacia el éxito, el fracaso es contemplado por el empresario y el profesional como una barrera que puede convertirse en infranqueable. Una mala racha económica o la ausencia de resultados pueden dar al traste con todo ese ímpetu. Además, solemos necesitar una retroalimentación constante y rápida sobre cómo estamos desarrollando nuestra labor que no siempre puede darse.

Autorrealización

El deseo de desarrollar todo nuestro potencial, todas nuestras capacidades innatas dentro de una comunidad, "nos hace ver las experiencias como oportunidades para aprender y realizar aportaciones," señala Covey.

Ventajas: Al mantener el afán de superación dentro de los límites personales no estamos sujetos a ningún tipo de limitación económica, social o circunstancial que puedan dar al traste con la automotivación de la persona más dinámica.

Cómo automotivarte antes, durante y después del trabajo

Antes del trabajo:

Un buen principio. Trata de conseguir que las primeras horas del día sean lo más agradables posible: un buen desayuno, una ducha placentera, esa música que te anima...

Sonríe. La risa libera endorfinas que actúan como analgésicos y energizantes. Lo ideal es empezar el día con una buena carcajada, pero una sonrisa también es positivo.

Hoy será un gran día. Plantéate que hoy va a ser un buen día. Sal de casa con mentalidad ganadora, pensando que vas conseguir lo que te propones.

Durante el trabajo

Entra con buen pie. Un saludo sonriente es la

mejor forma de corregir un ambiente hostil. Un buen talante repercute en la disposición del contrario lo que contribuye a incrementar nuestro propio bienestar.

Establece pequeñas metas. Analiza aquellas parcelas que te resulten más monótonas, aburridas o difíciles y plantéatelas como un reto, tratando de mejorarlas y hacerlas más amenas. Procura hacer lo más difícil primero: un programa informático complejo, un cliente conflictivo...

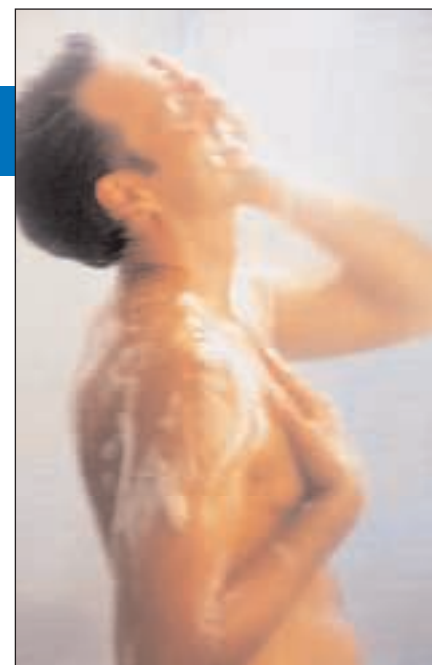
Usa la empatía. Si existe mal ambiente laboral, ponte en el lugar de los otros y trata de entender qué es lo que les molesta. Cuando el conflicto es con tu superior o tu subordina-

do, plantéale abiertamente la situación.

Después del trabajo

Revisa tus logros. Comprueba si has llevado a cabo las pequeñas metas que te habías propuesto. Si no es así, analiza por qué y trata de corregir el planteamiento para el día siguiente. Si lo has conseguido, prémiate: una escapada de fin de semana, una cena especial... Una lista de los éxitos conseguidos es siempre un buen motivador.

Amplía conocimientos. Intenta corregir tus carencias a través de la lectura y la preparación. En el aprendizaje constante radica uno de los factores de la automotivación.



Objetivos para el día siguiente. Una buena técnica puede ser ponerlos por escrito, porque es una manera de pasar de lo implícito a lo explícito y, de alguna manera, nos obliga más.



Las técnicas de automotivación ayudan a superar los momentos bajos de ánimo.

2 La desmotivación

Un profesional motivado trabaja con rigor, es productivo, no requiere ningún control y está satisfecho con su tarea. Al contrario, cuando el empleado entra en la espiral de la desmotivación, toda su carrera se resiente.

En España, la *Encuesta de Calidad de Vida en el Trabajo para el 2003*, del Ministerio de Trabajo, tasó en un 8,3 % el porcentaje de ocupados con problemas para motivarse. Un estudio de la consultora internacional ISR asegura que la satisfacción en el trabajo en nuestro país ha descendido cinco puntos desde 1999. Otro, elaborado por la consultora TMI, calcula que ocho de cada diez empleados no están involucrados en su trabajo. Estadísticas aparte, lo que sí es incuestionable es que la frustración se ha convertido

en la segunda causa de depresión laboral, sólo por debajo del estrés.

“Una persona desmotivada reduce su productividad en un 50%, protagoniza numerosos casos de absentismo y rotación laboral y está en el origen de no pocas tensiones en el trabajo”, afirma el experto **Simon Dolan**. Pero la desmotivación va más allá: provoca emociones negativas, como frustración, enojo e insatisfacción, que derivan en problemas sociales y de salud (insomnio, ansiedad, depresión). Todo esto se traduce en un descenso del rendimiento (abu-

Etapas de la desmotivación

Según Mesa, “la motivación arranca de un estado de equilibrio (homeostasis) donde queremos estar. Cuando surge una necesidad, aparece el estrés creador que nos impulsa a satisfacer esa necesidad. La tercera fase consiste en la acción para alcanzar esa necesidad. La desmotivación arrancaría de la insatisfacción que provocaría una ruptura del comportamiento (como nos sentimos a disgusto cambiamos nuestra forma de plantearnos el trabajo). Esta ruptura del comportamiento frena la acción (ya no quiero esforzarme de la misma manera, ¿para qué molestarme si no sirve para nada?) y aparece la apatía que mata el estímulo. Llega-

dos a este punto, es imposible alcanzar el equilibrio u homeostasis y nos sentimos mal”. En líneas generales, podría decirse que todos los procesos de desmotivación pasan por las siguientes etapas. Conviene que analices con frialdad si te encuentras en alguna de ellas:

1 Incredulidad

Una etapa muy habitual pero que tiene remedio. Se produce cuando existe una discordancia entre lo que consideramos que es nuestra labor y lo que estamos desarrollando realmente. Jorge J. Collantes Núñez, director de Investigación y Desarrollo de Recursos de la Escuela Superior de Turismo, identifica esta etapa como de confusión. A menudo se ori-

gina por ingerencias de superiores que socavan nuestra autoridad. Un ejemplo: nuestro jefe nos ha encomendado que nos reunamos con el principal cliente de la compañía para mejorar el servicio que le podemos dar. Tras varias entrevistas, nos encontramos con que algunas de las propuestas que hemos analizado con nuestro superior en privado le han sido comunicadas al proveedor sin contar con nuestro consentimiento. Y surge la duda de si hemos entendido bien el encargo: pensábamos que íbamos a encargarnos nosotros de gestionar con el cliente los cambios y parece que simplemente vamos a colaborar con nuestro superior.

2 Rabia.

De la confusión pasamos rápidamente a la indignación cuando nuestro jefe no sólo comunica nuestras propuestas al cliente sino que además introduce algunos cambios con los que no estamos de acuerdo, y sin consultarnos. Sentimos que el jefe se está metiendo en nuestro terreno y nos sentimos incapaces de corregir la situación. Nuestros sentimientos fluctúan entre la rabia y la sensación de incompreensión. También es habitual esta etapa cuando nuestros jefes rechazan reiteradamente nuestras ideas.

3 Esperanza inconsciente

Como asegura Collantes, en esta fase la estrategia

habitual del empleado es ocultar información y pensar que se podrá triunfar a pesar de las incongruencias del superior. La calidad del trabajo y la productividad son buenas, pero empiezan a surgir problemas de comunicación. Antonio Galindo, director de la consultora Asesores Emocionales, define esta etapa como la del deseo de volver atrás: quizás nos planteemos que estábamos mejor antes de que surgiese el conflicto o si la crisis se ha desencadenado tras un cambio de trabajo es posible que añoremos nuestro empleo anterior.

4 Depresión

El conflicto con el superior ya es abierto lo que amenaza también la relación con el cliente.

Lo más habitual es adoptar una actitud pasiva, en la que desarrollará su labor sin una gran energía, con cierta desilusión, apatía y desgana. El orgullo y la satisfacción laboral están heridos de muerte.

Es, como resume Galindo, un círculo virtuoso: uno se puede quedar en las primeras etapas y mantenerse en la desmotivación, pero para crecer hacia la superación personal hay que seguir quemando las fases: es necesario expresar la rabia que siento ante una situación injusta, luego adopto la decisión de que me voy y a partir de ahí puedo plantarme y decir “no, yo lo voy a conseguir” y emplear todos los métodos para lograrlo.”

vista punto por punto

rrimiento, falta de entusiasmo), que puede llegar incluso al sabotaje.

Causas diversas

Normalmente la desmotivación se produce cuando hay una descompensación entre el esfuerzo y la meta. Según **Óscar Coduras**, “el elemento desmotivador más fuerte es ver siempre el mismo horizonte. No se trata sólo de un factor económico. La realidad es mucho más profunda: lo que se persigue es realizar un trabajo que produzca satisfacción por el interés que puede despertar en uno mismo”.

Ignacio Álvarez de Mon, profesor de Comportamiento Organizacional y subdirector del Centro de Liderazgo del Instituto de Empresa, apunta tres causas principales:

■ **Un trabajo sin sentido.** Es imprescindible que sintamos que nuestro trabajo sirve para algo, bien porque nos permite pagar una hipo-

teca, realizarnos como personas o contribuir a la mejora social.

■ **Sentirse incompetente.** Cuando somos capaces de hacer las cosas bien nos sentimos motivados a hacerlas mejor. Y al revés: cuando algo se da mal, la frustración resultante nos empuja a la negación y a la apatía.

■ **Carecer de autonomía.** Es fácil estar desmotivado cuando nuestra

autonomía se ve continuamente recortada. Es imprescindible poder decidir cuáles son los pasos a seguir en el desempeño de nuestra labor.

Cualquiera de estas razones puede empujarnos a lo que **Rafael Mesa**, director de Ismi Consultores, llama ‘el círculo de la desmotivación’: “la falta de reconocimiento nos lleva a sentirnos mal con la labor realizada y a

una pérdida de confianza. Como pierdo confianza, dejo de cumplir compromisos, empiezo a ser menos puntual, menos puntilloso y paso a la tercera etapa en la que aumenta mi capacidad de cometer errores. Cuantos más fallos cometo, mi capacidad de compromiso disminuye y entra en la quinta etapa en la que peligrará mi puesto en la empresa”.

Causas de desmotivación

Las causas más habituales que llevan al profesional a la desmotivación son la desconfianza, la falta de participación, la desinformación, un trabajo tedioso, monótono e irrelevante, la ausencia de expectativas, de promoción... El empresario, en cambio, es el ejemplo máximo de persona automotivada. Pero todo este ímpetu puede desmoronarse ante una mala racha económica o ante la llamada soledad del jefe, que conduce a la confusión y al temor. Los expertos dividen las causas de desmotivación en dos grandes grupos:

Causas externas.

“A menudo tendemos a identificarlas como las verdaderas razones de nuestra desmotivación y, sin embargo, son las únicas sobre las que no podemos ejercer un control directo”, señala Galindo. Englobaría causas tan dispares como:

● **Ausencia de promoción y agravios comparativos.** Tras varios años en la organización, se contrata a alguien de fuera para asumir un puesto al que aspiramos. Esto provoca una desmotivación total, pero normalmente se suele dar el caso de que nunca se ha planteado tal

posibilidad y el trabajador esperaba que la promoción saliese de la propia empresa.

● **Falta de reconocimiento.** “Esta ausencia tiene a menudo una razón cultural. Se sobreentiende que las cosas se deben hacer bien y de ahí que no se valoren los logros y sí se critiquen los errores”, afirma Mesa. “Este feedback negativo es especialmente dañino cuando no va acompañado de un feedback positivo, porque la conclusión suele ser: sólo me miran lo malo; nadie reconoce lo que hago”, dice Galindo.

● **Falta de contacto personal.** Está vinculado a la necesidad de afecto y pertenencia al grupo. Este problema suele ser muy grave entre los altos ejecutivos y los empresarios. Está relacionado con la necesidad imperiosa de que los demás nos digan lo buenos que somos y que nos acepten.

● **Cuando reiteradamente son rechazadas nuestras ideas por los superiores o cuando nuestros subordinados no atienden nuestras razones.** Detrás de ambos problemas puede encontrarse un mal hábito: el de explicar algo y dar por hecho que se entiende sin

verificar si efectivamente es de esta manera.

● **El trabajo rutinario, tedioso.** Hacer siempre lo mismo acaba volviendo monótono el trabajo más interesante.

● **La incongruencia de los jefes.** Las peticiones o los objetivos pueden no ser realistas y provocar desánimo en el empleado o las actitudes de los superiores no corresponder con las peticiones que nos han hecho previamente y provocar desorientación.

Causas internas

Para Antonio Galindo, hay emociones que se encuentran en el interior del ser humano y que son las que realmente producen desmotivación:

● **La culpa:** Querer dar una imagen que no acabamos de conseguir. Por ejemplo, un profesional al que han promocionado para dirigir un equipo de personas y carece total-

mente de la mano izquierda requerida.

● **Resentimiento.** El rencor, la rabia ante las críticas o ante la falta de halagos o valoraciones.

● **El miedo a asumir responsabilidades que no se verbalizan por temor a que no se nos considere válidos.** Tiene mucho que ver con la llamada soledad del jefe: cuando tienen dudas no saben realmente a quién recurrir y les cuesta salir de esa espiral de pérdida de confianza y autoestima.

● **La queja.** Nos hace repetir expresiones como “qué asco”, “debería de haber...”, “las cosas deberían ser de otra manera”. Esto acaba creando una indefensión sistemática ante las crisis.

● **El sentimiento de obligación al que aludíamos antes al hablar de las etapas de desmotivación.** Se relaciona con el aburrimiento, la monotonía, la rutina, etcétera.

3 Cómo automotivarte en el trabajo

Seas un profesional o un empresario, y sea cual sea la razón que te ha llevado a la desmotivación, no olvides que puedes luchar contra ella. Y para que consigas vencerla te recomendamos que sigas las siguientes pautas.



1 Sé protagonista, no víctima

Cualquier líder de la historia y de las finanzas es, ante todo, una persona automotivada. Para llegar a ese estadio, lo primero que ha tenido que desarrollar es un control absoluto sobre su vida. Álvaro de Mon se muestra tajante: "El primer paso es cambiar la forma de pensar y asumir que alcanzarla o no depende exclusivamente de uno mismo, porque sólo nosotros podemos reaccionar de una manera u otra ante las diferentes situaciones. Es decir, dejar de considerarnos víctimas de las circunstancias y pasar a ser protagonistas de nuestra propia vida". O como

plantea Nathaniel Branden en el libro *La organización del futuro*: "Debemos darnos cuenta de que nosotros mismos somos los autores de nuestras acciones y los responsables de alcanzar nuestros objetivos". Cuando uno adquiere conciencia de control sobre la propia vida, se siente fuerte para afrontar cualquier reto. Es el jefe de su propia existencia. Una vez realizado este cambio de actitud, acostúmbrate a pensar en positivo: la certeza y la esperanza de que podemos conseguir lo que nos proponemos nos acerca al triunfo. Ya lo decía Churchill: "Un

optimista ve una oportunidad en toda calamidad y un pesimista ve una calamidad en toda oportunidad". ¿Te has propuesto una meta? Pues adelante: inicia el proceso y mantente inasequible al desaliento. La paciencia y la perseverancia deben ser cualidades de emprendedores y profesionales. La primera, para que te ayude a mantener el nivel de tensión durante la espera (debes pensar en el largo plazo para que las estrategias tengan éxito). La perseverancia, porque es imprescindible insistir en el proceso, aun cuando en apariencia no sea fructífero.

2 ¿Qué te desmotiva?

Por regla general, no todo en el trabajo es negativo. Revisa los aspectos que te pueden resultar desmotivantes (un mal jefe, un salario estancado...) y sitúalos en una balanza junto a aquéllos que consideres motivantes (un empleo que te gusta, beneficios sociales...). Sopesa los pros y los contras con objetividad. Puede que hayas

realizado una elección equivocada o tal vez tus aspectos motivadores no estén claramente definidos. Cada uno debe establecer sus propias recompensas y valorar el deseo que quiere satisfacer y si es posible conseguirlo en la empresa. En cualquier caso, quizás tengas que destruir viejos hábitos. Comprueba qué factores

negativos puedes eliminar: tal vez pueda ser el recelo o la desconfianza hacia sus subordinados, la envidia hacia los logros de tus compañeros, el miedo a no dar la talla o a que se descubran tus carencias, las indecisiones a la hora de elegir... Analizada la situación y, si las ventajas superan a las dificultades, tal vez llegues a la conclusión de que no estás tan mal como creías.

3 Sé activo, no reactivo

La gente que quiere conseguir algo, lo logra. El problema es que la mayoría de las veces no sabe a ciencia cierta qué es lo que desea alcanzar. Se estima que sólo un 15% de

las personas hace ese ejercicio de acción. El resto sólo reacciona ante las circunstancias", afirma García-Francos. Los obstáculos en tu camino no deben frenar el avance. "Las personas

proactivas son las que llegan a ocupar los mejores puestos porque son las soluciones a los problemas, no los problemas en sí; son los que toman la iniciativa de hacer lo que resulte



4 Fija logros que te hagan sentir bien y renuévalos

Establece etapas para ir logrando esos pequeños objetivos que te llevan a la meta y disfruta con su consecución. Realiza este desglose a nivel semanal y, preferiblemente, también a lo largo de la jornada de trabajo. Escribe los plazos porque el mensaje escrito refuerza nuestro compromiso y, además, resulta muy motivador ir tachando los avances. Y cuando los alcances analiza el por qué del triunfo. Así aumentarán las probabilidades de que en el futuro lleves a cabo acciones similares. Valora el esfuerzo de hacer algo por el simple hecho de hacerlo. En el día a día márcate unos objetivos más pequeños pero necesarios, como citarte

con ese cliente difícil, ordenar los archivadores de tu mesa, poner al día la documentación de tu último proyecto y, si puedes, escríbelos en una agenda, poniendo la hora exacta en que empezarás y acabarás. Intentar conseguirlo será como un juego. Pero, además, es necesario renovar los logros de forma periódica y aprender a mantenerse automotivado constantemente. La autosuperación es fundamental. Como señala Dolan, "la automotivación es un proceso continuo, ya que cuando se alcanza una meta hay que plantearse inmediatamente la siguiente. Si no, corremos el riesgo de quedar estancados".



Juan Carlos Alcaide Casado, director del Grupo ISMI

A sus 38 años, Juan Carlos Alcaide Casado dirige el Grupo ISMI, una consultora internacional especializada en el marketing, la calidad de servicios y la fidelización de clientes. Pero en realidad, la carrera empresarial de este sociólogo se inició hace 17 años, cuando contaba apenas 21, y se ha mantenido imparable

"Cuando te enfrentas a una crisis hay que pensar lo divertido que será salir de ella"

desde entonces. La clave: "no derrumbarme nunca ante las crisis ni emborracharme de éxito, porque ambas situaciones son efímeras. La carrera profesional debe tener siempre un barniz claro, no debe ser el blanco exclusivo del triunfo ni el negro del fracaso, porque de los fracasos siempre se sacan enseñanzas positivas. Para desarrollar una carrera empresarial es imprescindible desarrollar primero una gimnasia mental: levantarse preparado para sonreír, recibir los golpes más duros como algo cotidiano y pensar que siempre se puede estar más abajo y que va a ser divertido salir de la crisis". Y él lo sabe por experiencia porque en dos ocasiones se ha visto a las

puertas de vender su empresa por cantidades astronómicas, "ya me veía millonario pero supongo que no era el momento". Aplica el truco de la película para enfrentarse a los problemas: "Intento contemplarlos desde el punto de vista del espectador y ello me permite agudizar el ingenio sin bloquearme por las presiones". Y es precisamente a ese ingenio al que recurre cuando tiene que luchar contra los *goliats* empresariales. "Para un pequeño empresario, el elemento más desmotivador quizás sea luchar contra las grandes compañías porque en el mundo real David sólo gana a Goliat después de muchos años y mucha publicidad. Lo único que te queda es lu-

char con el ingenio pensando que es una carrera de largo plazo y el futuro no es el mañana". Y mientras llega ese futuro, el día a día lo solventa marcándose hitos alcanzables y motivadores y "dándome pequeñas recompensas. Me encantan los relojes, así que cuando realizo un trabajo duro o resuelvo una negociación complicada me premio con un modelo nuevo. Se trata de buscar el máximo placer en lo que haces, bien a través del propio trabajo o bien a través de compensaciones que pueden ser nítidamente materiales (un premio, una cena...) o relacionados con tu desarrollo profesional (invertir en un programa que necesitas, ampliar las instalaciones...).

5 Mejora tus posibilidades

Muy relacionada con la número 3, esta pauta nos obliga a analizar fríamente nuestras carencias. Es como el ejemplo del leñador y la sierra: aquel hombre que el primer día taló ocho árboles; el segundo, pese a poner el doble de entusiasmo, sólo alcanzó a cortar cuatro, y el tercero, aún después de dormir largas horas y levantarse descansado, se pasó toda la mañana aserrando un solo árbol. Al tratar de disculparse ante su jefe, éste le preguntó: "¿Desde cuándo no afilas la sierra?"

Para conseguir nuestra meta debemos invertir en nosotros mismos con el fin de desa-

rollar nuestro potencial. Ampliar conocimientos es casi un deber. A menudo es suficiente con inscribirnos en algún curso de informática, de perfeccionamiento o de idiomas. Otras veces pasa

por cambiar algunas actitudes: ser más dinámicos, tener más iniciativa, aumentar nuestra flexibilidad... O conocer mejor la estructura de la compañía y las ventajas que podemos aportar.

7 Enriquece tu puesto con nuevos proyectos

A menudo la desmotivación llega cuando uno considera que el trabajo no se corresponde con sus aspiraciones o piensa que está efectuando una labor inferior a sus posibilidades. Prueba a dar un giro a tu puesto con actividades compatibles con el desarrollo de tu profesión para hacer que cada día sea diferente. Según Álvarez de Mon, "en el desempeño diario podemos hacer las cosas mejor, podemos ampliar nuestras tareas, tener iniciativa, tomar decisiones. Es aplicable a cualquier trabajo: un profesor puede limitarse a dar clases o también investigar y ampliar sus conocimientos con estudios; una mujer de la limpieza puede circunscribir su labor a fregar el suelo o aprovechar también para cambiar el agua de las plantas, sustituir los rotuladores viejos por otros nuevos". Impone tareas de mayor responsabilidad antes de que nadie te las encargue. Covey pone un ejemplo: "Durante varios años trabajé con una organización liderada por una persona creativa, capaz y brillante, pero dicta-

torial. Trataba a las personas como si fueran autómatas, como si carecieran de juicio propio, diciéndoles constantemente lo que tenían que hacer. (...) Expresiones del tipo «cuando ya lo tenía todo organizado, me tiró por la ventana todo el trabajo de meses» o «no me deja ninguna autonomía» eran habituales entre sus empleados. **Más de lo exigido** Pero un día, uno de sus ejecutivos decidió hacer más de lo que se esperaba de él y, al llevarle la información requerida al presidente, le entregó también un análisis realizado por su cuenta y riesgo y sus propias recomendaciones. (...) En la reunión siguiente, el gerente siguió diciendo: «Busque esto, haga esto otro» a todos sus ejecutivos menos a ese hombre, al que le preguntó «¿cuál es su opinión?». Ten iniciativa y plantéate la forma de aumentar tus áreas: quizás contribuyas con tus conocimientos en alguna labor formativa de la compañía, en actividades extraprofesionales, en la redacción de informes...

8 Establece unas pausas

Son perfectas para romper la monotonía y para recuperarse mentalmente. Pequeños lapsos que te permitan desconectar completamente de lo que estás haciendo. No pueden plantearse como un cambio de actividad sino como una desconexión completa para que nos ayuden a recobrar energía. Al revés que en el resto de las pautas, aquí es preferible que no te las marques de antemano sino que recurras a ellas cuando el cuerpo te lo pida. Una pausa inoportuna puede ser más estresante que un exceso de trabajo.

Oblígate a un pequeño paseo entre horas, a tomar una taza de café. Busca un momento de conversación con algún compañero o acércate hasta otro departamento a interesarte por su trabajo. Y preferiblemente recurre a los sitios que están más lejos porque, de esta manera, ayudas al cuerpo a ponerse en movimiento: usa la escalera en lugar del ascensor siempre que puedas, vete al cuarto de baño que se encuentra más lejos... "Son pequeñas técnicas que te permiten aunar jovialidad y ejercicio físico", reconoce Galindo.



6 Disfruta trabajando

Esta pauta está estrechamente relacionada con la anterior. "Una persona inquieta siempre aspira a más, no le basta con satisfacer sus necesidades materiales, quiere sentirse bien cada día con lo que hace", señala Coduras. Y es cierto. La labor que desempeñas te permite aprender algo nuevo cada día: cómo resolver satisfactoriamente un problema, cómo establecer una acertada estrategia de comunicación con ese cliente difícil. Cambia tu actitud y plantéate el trabajo como un auténtico placer. Para eso es imprescindible conocerse bien, porque "sabiendo lo que me gusta y para lo que estoy

capacitado, será más fácil encontrar aquella área en la que yo pueda encajar como un guante", recuerda el profesor Álvarez de Mon. **Ver las oportunidades** Pero también es importante, como defiende Mesa, "acostumbrarse a ver una oportunidad en todo lo que antes representaba una amenaza": desde la tarea más dura hasta ese compañero con el que la convivencia resulta imposible pueden transformarse en un reto personal cuya superación te ayudará a contemplar tu trabajo como un desafío permanente y motivador. Si el estudio de los parámetros de ventas se te atraganta espe-

cialmente, piensa en la manera en que podrás desarrollarlos de una forma más efectiva y clara. Tal vez sea suficiente con recurrir a literatura específica o cambiar la forma en que lo has hecho hasta ahora. Transformar un área difícil en uno de nuestros puntos fuertes es una buena estrategia para que nuestra actividad resulte placentera. Un experimento que recomienda el director de Asesorías Emocionales, Antonio Galindo, es el ejercicio del día 1: "Contemplar cada día como si fuera el primero que se está en la empresa, en el que todo es nuevo y nuestra ilusión permanece intacta", concluye.

9 Haz empresa y no negocio

Mientras el que hace empresa piensa en el medio/largo plazo, el que hace negocio sólo está pendiente del bolsillo y, en el momento en que las cosas no van según lo planeado, se vendrá abajo. El empresario busca proporcionar a la sociedad lo que ésta demanda: un

producto novedoso, la forma de ofrecer un servicio... Usa pues tu ingenio para destacar en tu sector y ten la mente puesta siempre en el futuro: las grandes metas se consiguen en una carrera de fondo. Los profesionales, por su parte, deben buscar un sentido a lo que hacen. "En los

seminarios, suelo pedir que me den razones para levantarse a las cinco de la mañana: los hay que hablan de cómo aumenta su capacidad de concentración, otros alegan la ausencia de tráfico. En definitiva, se trata de autoconvencernos de las ventajas de nuestros actos", dice Galindo.

10 Busca expectativas más allá de tu propio beneficio

El reto de conseguir algo que no existía antes en el mercado es un potente motivador, pero conviene tener una mayor conciencia social. "No hay compañía que no haya nacido de un sueño, pero las estadísticas demuestran que el 50 % fracasa en dos años. Si tratas de encontrar esa necesidad que la sociedad demanda, es más fácil prosperar. Es como el famoso eslogan: trabajamos para hacer tu vida más fácil", señala Yuste. Esa es la clave de la automotivación: ganar dinero debe ser un efecto de la empresa, no la causa. En el caso de un profesional, se trata de ajustar tus objetivos laborales a tus principios personales. No estamos

hablando de intenciones metafísicas o espirituales. Tu profesión puede ser enriquecedora, respetable, creativa, socialmente comprometida, etc. **Darle un sentido superior al trabajo** Consiste en plantear una estrategia de crecimiento laboral compatible con metas más trascendentales en la que todos salgan beneficiados. Por ejemplo, plantéate seriamente por qué quieres esa jefatura de equipo que persigues. Para automotivarte no basta con pensar en términos de justicia, es necesario que le des un sentido superior a ese objetivo: porque podrás implantar nuevas técnicas que mejorarán la calidad de vida de tus compañeros; aplicar ese sistema de ventas...



"Me sentía infravalorada y desorientada"

Después de ejercer como guía turística, esta técnica en Empresas y Actividades Turísticas y Dirección Hotelera decidió abandonar el ajeteo de las rutas programadas por la tranquilidad de trabajar en un hotel. "En 1989 me ofrecieron la dirección del SPA (centro de salud y belleza) del hotel La Quinta Park de Tenerife y no me lo pensé dos veces. Era muy joven, tenía 20 años y muchas ganas de poner en práctica lo que había estudiado". Pero pronto la alegría y el ímpetu inicial de Ángeles Albelo empezaron a dejar paso a un sentimiento de incompreensión hacia su trabajo: "La dirección del hotel era muy profesional, pero poco humana y no era capaz de coordinar el hotel como un todo, lo que provocaba continuas fricciones con los otros departamentos. Estaba desorientada. Tirábamos del carro pero no conseguíamos arrancar el SPA y el personal a mi cargo cada vez se sentía más desmotivado. Poco a poco fui asumiendo responsabi-

lidades que nadie me reconocía y me sentía infravalorada". Un estado anímico que fue inundando su terreno personal y afectivo. "Cada vez era más negativa y, cuando surgía un problema, me invadía la sensación de que pesaba demasiado, que no podía con él y que eso se trasladaba también al resto del equipo de trabajo". Un cambio en la dirección y un seminario sobre cómo levantar la autoestima contribuyeron decisivamente a abrirle la mente: "De repente comprendí que si planteaba las cosas abiertamente los problemas tampoco eran tan grandes. Que la clave estaba en comunicarte y en saber escuchar. Ya no tengo miedo a preguntar ni a hablar con los que están bajo mi cargo. Me siento con ellos de igual a igual, sin mesas de por medio y hay mayor integración de todo el equipo, das una imagen de mayor flexibilidad y el día a día se lleva mejor." En esencia, Ángeles Albelo reconoce que se trata

Ángeles Albelo
directora de La Quinta Park

de cambiar la forma de pensar: la empatía que se genera con la comunicación le permite relativizar sus propios miedos y, además, afrontar los problemas con otra perspectiva bien distinta: "Todo lo que antes veías de forma negativa lo planteas ahora de una forma totalmente positiva: cualquier problema tiene una solución y el sólo hecho de darte cuenta de que hay un conflicto te sitúa en el camino de superarlo. Si te planteas que las cosas van a ir a mejor, van inexorablemente a mejor. Ahora, con esta nueva visión, percibo al cliente de otra manera y disfruto plenamente con lo que hago. Ha sido un cambio a mejor".

11 No temas al fracaso

Los fracasos son siempre una oportunidad de aprender. Son los peldaños de la escalera que nos empuja hacia arriba y así hay que contemplarlos. "Pocos emprendedores exitosos han triunfado la primera vez. La oportunidad de mejora es clave. La capacidad de superar un revés y las situaciones más adversas es fundamental en cualquier situación. Antes de descubrir la electricidad, Edison tuvo que hacer frente a más de mil ensayos

infructuosos. Al ser preguntado sobre qué pensaba de todos los errores anteriores, contestó: no fueron mil errores, fueron mil oportunidades de mejora", recuerda Álvarez de Mon. Y para sacar una lección de esa crisis o de ese error es imprescindible preguntarse qué es lo que ha ocurrido: la respuesta a esta pregunta "potencia la autoestima, fomenta la autoafirmación, amplía la conciencia y sirve para evitar que se repitan las equivocaciones". Porque el pro-

blema no es el error en sí, sino la incapacidad de admitirlo, corregirlo y responder de forma creativa ante el mismo. **Luchar por el éxito** Pero, ojo, también es fundamental tener claro un pensamiento determinante: justificar el fracaso es, muy a menudo, mucho más fácil que luchar por conseguir el éxito en un proyecto. Éste siempre requiere grandes dosis de constancia, sacrificio, esfuerzo y empuje. Las pri-

mas, la falta de tiempo, el exceso de trabajo nos pueden llevar a cometer un error en los cálculos de facturación. No debemos flagelarnos por ello, sino analizar dónde ha estado la equivocación y corregirla. Pero esto sólo no es suficiente: si realmente deseas ser jefe de equipo deberás hacer frente a esas prisas, a ese exceso de trabajo y a esa falta de tiempo y organizarte mejor. Autoconvéncete de que tu gestión será un éxito.



12 Comparte tus dudas y miedos

El intercambio de opiniones es siempre positivo para empresarios, directivos y profesionales, y nunca debe ser considerado como un síntoma de debilidad. Al revés, las relaciones con otros individuos pueden convertirse en una inestimable ayuda psicológica. Esto es así por dos motivos principales. Por un lado, porque te permite saber lo que piensan otros sobre tus capacidades para alcanzar el logro que te has propuesto y, en segundo lugar, porque la opinión de otros empresarios

o profesionales a los que admires te puede ayudar a relativizar considerablemente los problemas a través de sus propias experiencias.

Escuchar más que hablar

Pero, además, conviene fomentar la comunicación con el resto del equipo de la empresa o con los subordinados con el fin de ampliar nuestro conocimiento sobre cómo piensan los demás y ponernos, de esta manera, en su lugar. Para desarrollar esta capacidad de empatía, los expertos consul-

tados insisten en que hay que escuchar el doble de lo que se habla para comprender y después ser comprendidos. Si intentamos ver el mundo a través de los ojos de los demás, resulta mucho más fácil entender la naturaleza de determinados problemas y conflictos, y contribuir así a su solución. Esto es especialmente importante en el caso de los directivos o empresarios. No en vano, no hay que olvidar que un jefe desmotivado puede contagiar de forma muy negativa a todo un departamento o

a toda una empresa, y llevarlos a la desmotivación más absoluta. Como veíamos antes, el directivo o el empresario que se ve afectado por la llamada "soledad del jefe" tiende a dudar de la capacidad que él tiene para desempeñar con eficacia el puesto y, al mismo tiempo, se niega a compartir sus miedos con aquellos a los que considera subordinados. Sin embargo, muchas de las circunstancias que nos pueden llevar a esa situación podrían corregirse si nos molestásemos simple-

mente en verificar que nuestras órdenes han sido comprendidas en su totalidad o si nos molestásemos en tratar de comprender cómo entienden los demás sus puestos de trabajo. Cuando hemos conseguido desarrollar nuestra autoestima lo suficiente, resulta mucho menos traumático aceptar los comentarios negativos y las críticas que proceden de nuestro entorno y, de esta manera, resulta más fácil sacar partido de ellas para mejorar nuestra propia actuación profesional.



13 Recupera la visión de conjunto

Los problemas hay que integrarlos en una visión de conjunto para que recuperen la dimensión real que tienen. Es decir, ten la vista puesta en el resultado final e imagínate cómo te sentirás cuando acabes esa tarea que ahora te resulta desalentadora. El escalador conoce muy bien esta situación: antes de alcanzar la cima de una montaña hay numerosos tropiezos que forman parte de ese todo que es la montaña. "En general, nos falta la visión global de las cosas y tendemos a analizar las situaciones desde

prismas preconcebidos. Es bueno tratar de proyectar el problema como si estuviésemos viendo una película en la que podemos ver el principio y el final de la trama y en la que somos los protagonistas absolutos", recomienda el experto Rafael Mesa. La ventaja añadida de esta pauta es que, al contemplarnos desde fuera, somos capaces de tomar una postura más objetiva ante los problemas. Es decir, antes de ser jefe de equipo deberás superar una serie de trabas y obstáculos, personales y laborales, que no deben ser

magnificados sino enmarcados dentro de la estrategia general que te has planteado. Para ello, trata de identificar aquellos problemas que ejercen un influjo más negativo en tu actividad diaria y piensa cuál podría ser tu mejor reacción. Una vez planteada la estrategia más positiva visualiza la situación con el mayor detalle posible, imagínate el conflicto y practica tu respuesta. De esta manera, cuando te encuentres el caso real te va a ser más fácil reaccionar de la forma correcta y que te afecte mucho menos.

14 Hay vida

A un empresario le cuesta más desligar su vida profesional de la personal. Sin embargo, es necesario fijarse unos límites. La falta de descanso y el sentimiento de culpabilidad por la incapacidad de alcanzar una estabilidad sentimental o familiar pueden provocar un desgaste físico y psíquico que te haga dudar de la utilidad de tu proyecto. Porque no todo en la vida es trabajo. Se trata de mantener el equilibrio entre lo laboral y lo extralaboral. Participa en otras actividades que contribuyan a elevar tu autoestima, tu compromiso con la sociedad y tu sentido de pertenencia a un grupo.

fuera de la empresa

Puede ser colaborar con una ONG, una asociación vecinal o participar en las actividades escolares de tus hijos.

Mucha resistencia

Por otro lado, la automotivación requiere una gran energía y resistencia, dos factores que están estrechamente vinculados a una buena alimentación, un correcto patrón de descanso y un estado físico adecuado. La ingesta de alimentos debe distribuirse de forma regular entre las diferentes comidas de la jornada procurando llevar una dieta sana y equilibrada. Es importante respetar las horas de sueño

para evitar la somnolencia o los síntomas de fatiga mental, como pueden ser la falta de concentración, la irritabilidad o el bloqueo. Por último, la práctica de algún tipo de ejercicio nos ayuda a sentirnos más dueños de nuestro propio cuerpo y, por extensión, de nuestra propia vida, nos permite desplazar la atención de los problemas psicológicos y favorece el descanso y la recuperación de la actividad mental. No es necesario apuntarse a un gimnasio. A menudo es suficiente con caminar a buen ritmo durante media hora todos los días.

15 Utiliza la automotivación sensorial

Lo que percibimos a través de nuestros cinco sentidos también juega un importante papel en nuestro estado anímico. Por eso es muy importante cuidar el entorno en el que se trabaja, eligiendo una luz determinada, ajustando la temperatura de la zona a nuestras necesidades, procurando que tu despacho o tu mesa sean lo más cómodos y estimulantes

posibles, eligiendo ropa en colores alegres y motivantes para ti. **Motores de acción** Así que rodéate de aquellos elementos que más te impulsen hacia delante y de las representaciones físicas de tus razones para avanzar. Coloca fotos de personas o de objetos que puedan constituir un motor de acción. Pueden ser imágenes de

nuestros seres queridos o los de aquéllos que puedan erigirse en mentores emocionales (habrá para quien su modelo de acción sea algún líder sobresaliente de la historia o de las finanzas, vivo o muerto, real o ficticio). Si tienes posibilidad, dispón la mesa cerca de una ventana o desde donde puedas observar el exterior, escucha tu música preferida mientras trabajas y, volvemos a insistir, trata de expresar por escrito cuáles son tus metas generales, tus objetivos intermedios y tus estrategias para llevarlos adelante. Es la mejor manera de pasar de lo abstracto a lo concreto, y un factor motivador de unos efectos que sin duda te sorprenderán.



"Muchas veces me sentí sola ante el peligro"

A la edad en la que la mayoría de los jóvenes todavía se están planteando qué hacer con su futuro, Teresa Pastor asumió la dirección general de la empresa familiar RoyPas, dedicada a la fabricación y venta de gominolas. Era 1983, tenía tan sólo 20 años y, en un primer momento, el reto personal se le antojó muy atractivo.

"En realidad, yo tenía mucha ilusión por enfrentarme a ese desafío porque realmente era el sueño de toda mi vida. Pero en aquella época es cierto que todavía no era muy habitual ver a mujeres dirigiendo empresas y, mucho menos, siendo tan joven como yo era por aquel entonces". Pronto la incomprensión, las zancadillas, la inexpe-

riencia y la falta de preparación empezaron a hacer mella en su ánimo y en su motivación interna. "Echaba de menos una estructura sólida en la que apoyarme, una persona con la que compartir mis miedos y dudas. Poco a poco, se fue apoderando de mí un sentimiento de soledad tremendo. Me sentía sola ante el peligro y, lo que

es peor, esa sensación se reflejaba también en mi vida familiar". La cuenta de resultados afectiva de los primeros 17 años se saldó con varios abortos y dos divorcios. "Más de una vez sentí ganas de tirar la toalla, pero me pudo mucho más el afán de seguir adelante. Tenía muy claro que ese era mi sueño y que tenía que

luchar por él costase lo que costase". Así, a base de tenacidad y constancia, fue saliendo del bache. "Me planteé pequeños objetivos. A medida que los iba consiguiendo, iba recargando las pilas". Ahora, con 43 años, ha rehecho su vida con una tercera persona con la que tiene dos hijos y un tercero adoptado de su segun-

do matrimonio. Ha decidido no enfrentarse solo a sus miedos. Si necesita ayuda la pide porque, como asegura, "muchas veces es necesario hablar con alguien que te enseñe a ver el lado positivo de las cosas. A ver el vaso medio lleno. Sigo teniendo algunos momentos bajos, pero ahora ya he aprendido a compartirlos".



Teresa Pastor, directora general de RoyPas

4 Información práctica

Ejercicio de automotivación

Una forma muy sencilla de practicar la automotivación consiste en transformar lo negativo de la vida en positivo. Para hacerlo, lee el texto varias veces antes de empezar el ejercicio con el fin de familiarizarte con el contenido, la secuencia y los términos. Busca a alguien de confianza que te lo lea o grábatelo. Adopta una posición muy cómoda y, preferiblemente, no cruces ni piernas ni brazos.

Parte 1

■ Piensa en una tarea o una actividad que sea realmente atractiva y motivante para ti. Imagina que estás viendo la película de esa actividad. Nota las cualidades de la imagen: los colores, el ángulo, la iluminación, el sonido, las imágenes, las sensaciones.

■ Descansa y mira a tu alrededor, respira tranquilo.

■ Ahora piensa en algo que no despierta ningún interés en ti. De nuevo contéplalo como si fuese una película, analizando todas sus cualidades.

■ Descansa y mira a tu alrededor, respira tranquilo.

■ Haz una comparación entre

las dos imágenes y percibe las diferencias entre sus cualidades: iluminación, brillo, colores, tamaño, distancia, sonidos, emociones...

■ Escribe la lista de la combinación de características que te resultó más atractiva para que tengas los elementos que tu mente utiliza para indicarte que algo es valioso y te motiva.

Parte 2

■ Piensa en algo que para ti es valioso hacerlo, pero que te resulta difícil de llevar a cabo.

■ Concéntrate y pregúntate si existe alguna objeción a cumplir con esa tarea. Sé sensible a esas objeciones y, si no puedes satisfacerlas con comodidad, ajusta o cambia la tarea de manera que no existan objeciones.

■ Piensa en las consecuencias de hacer la tarea, no en el trabajo de hacerla, si no en los beneficios que obtendrás una vez completada.

■ Ahora, usa la lista de elementos que anotaste en el ejercicio anterior. Recuerda que son los más atractivos y



motivantes. Úsalos para cambiar lo que piensas acerca de tener esa tarea hecha y completada. Ponle al trabajo realizado los elementos visuales, auditivos y kinestésicos que anotaste. Continúa haciendo esto hasta que te sientas fuertemente motivado a realizar la tarea.

Parte 3

■ Imagina que ves a una persona igual a ti, a corta distancia. Ese otro tú hará el ejercicio mientras tú lo observas.

■ Escoge algo para lo que tú quieres ser capaz de motivarte y así poder llevarlo a cabo. Empieza con algo sencillo, algo que no disfrutes a la hora de realizarlo pero que deseas mucho ver finalizado. Puede ser, por ejemplo, ordenar el papeleo o poner al día los archivos.

■ Observa al otro tú y mira lo que se verá cuando la tarea haya sido realizada, incluyendo las consecuencias positivas, los beneficios directos e inmediatos y los futuros.

■ Ahora mira a ese otro tú realizando la tarea con facilidad. Mientras lo hace, se mantiene mirando la imagen de la tarea terminada y se siente bien. Nota cómo la voz del otro tú es estimulante y te recuerda las recompensas futuras y lo que hasta el momento has logrado con respecto al objetivo. Finalmente, ve al otro tú encantado de haber terminado y disfrutando de la recompensa obtenida.

■ Toma la imagen de ese otro tú y deslízala hacia ti.

Fuente: Programación Neurolingüística (www.weblioteca.com)

BIBLIOGRAFÍA PRÁCTICA

Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva.

Stephen Covey. Editorial Paidós Ibérica, 1997.

La organización del futuro.

Hesselbein, Goldsmith, Bechard. Deusto, 1997.

Conseguir el éxito.

Bernabé Tierno. Ediciones Temas de Hoy, 1994

Modelos y experiencias innovadoras en la gestión de los Recursos Humanos.

Miguel Ordóñez. Ediciones Gestión 2000, 1996.

Motivación de personal y clima laboral.

Harper & Linch. Edición Gaceta de los Negocios, 1992.

Los siete milagros del management.

Alan Downs. Pearson Educación, 2000.

Cómo motivar a la gente.

Patrick Forsyth. Editorial Gedisa.

El reto.

José Ballesteros. Editorial Belacqua, 2003.

El hombre en busca de sentido.

Viktor Frankl. Editorial Herder, 2004.

Kit básico de supervivencia emocional.

Antonio Galindo. Editorial Prentice Hall, 2003.

La inteligencia emocional en el trabajo.

Hendrie Weisinger. Editorial Javier Vergara, 1998

Las ocho claves del liderazgo del monje que vendió su Ferrari.

Robin S. Sharma. Random House Mondadori, 2004.

Proyecte una imagen positiva.

Marilyn Pincus. Editorial Plaza & Janés, 1996.

Cursos de automotivación

Centro del Liderazgo del Instituto de Empresa. Instituto de Empresa. Tel. 915689610. www.ie.edu

Motivación y automotivación en el trabajo. Tel. 914356610. www.asesoreseemocionales.com

Grupo ISMI. Ismi Consultores. Tel. 914250113. www.grupoismi.com

Escuela de Inteligencia. Tel. 91 548 81 76. www.escueladeinteligencia.com

VESP. Tel. 91 383 16 79. www.actitudenaccion-vesp.com

ESADE. Tel. 93 280 29 95. www.esade.edu