

6.1 ¿CÓMO MOTIVAR AL EQUIPO PARA EL SEGUIMIENTO Y LA DISCIPLINA?



Para el logro de esta “empatía”, es decir, que coincidan las expectativas con los resultados, siempre hay que contemplar que tenemos clara la respuesta a las preguntas más sencillas:

¿Qué? ¿Cómo? ¿Cuándo? ¿Cuánto? ¿Para qué? ¿Por qué? ¿Para quién?
¿Quién? Y ¿Con qué?



Si no podemos responder a cualquier de ellas, quiere decir que algo nos está faltando y deberemos analizar para rectificar. De tal modo que nos aseguremos que contamos con todos los elementos para responder adecuadamente con el servicio que proveemos.

No basta con tener la teoría, hay que bajarlo al papel. Es indispensable tener por escrito los procedimientos, estrategias y medios necesarios para un servicio de calidad, de manera que no quede al azar sino dependa absolutamente de nuestro apego al método. Este deberá contemplar: El tipo de servicio a ofrecer, el modo de contacto para el mismo (teléfono, mail, ventanilla), habilidades requeridas, información de apoyo para el funcionario y para el ciudadano, tecnología disponible y necesaria, especificaciones de las formas para proveer el servicio.

VENTAJAS DE LA CALIDAD

Finalmente, es vital considerar que el servicio no es un producto, sino un proceso y como tal, tiene infinidad de variables, no es estático. Al estar en



constante movimiento, requiere revisión permanente para mejorarlo siempre, para lograr crear una verdadera “cultura de la calidad” y tender a hacer las cosas bien, no sólo una vez, siempre.



Buscar constantemente la mejora en la actitud, el involucramiento de quien cubre alguna función pública. Y esto no debiera depender de que “nos obliguen” a ello. Es indispensable una actitud “proactiva”, con iniciativa,



para, como mencionamos antes, generar un círculo virtuoso alrededor de nuestras labores cotidianas, que enriquezca el trabajo desempeñado, favorezca los resultados, responda a las expectativas de aquellos a quienes servimos y se nos refleje a nosotros mismos con esa retroalimentación positiva que deja el trabajo bien hecho. Conocer nuestras fortalezas para explotarlas, nuestras debilidades para superarlas, las amenazas para evitarlas y las oportunidades para aprovecharlas y con ello alcanzar resultados positivos.


Motivación:



Daniel Goleman en “La práctica de la inteligencia emocional”, dice acertadamente: que emoción y motivo, tienen la misma raíz latina *movere*, de mover y que son las emociones las que nos impulsan a hacer las cosas,

que por ello somos mejores haciendo aquello que nos apasiona, más que otra labor, aunque por ella nos paguen.

Considerando esa idea, podríamos decir que, en principio debemos estar haciendo aquello que nos encante, que nos mueva y apasione. No siempre es esto posible. A veces la vida no nos permite que las cosas sean así y debemos ajustarnos a lo que nos presenta.

Esto no quiere decir que no podamos encontrar un “motivo” (entendido como su propio origen: mover)  en aquello que hacemos.


Se tiende a pensar que la motivación llega de afuera y, aunque el exterior tiene una notable influencia en lo que hacemos y cómo lo hacemos, es determinante el interior. Está en nuestras manos cómo nos queremos sentir en el sitio donde nos desempeñamos en la vida.

Esta tendencia a encontrar un motivo o motivación afuera ha sido ampliamente estudiada en la psicología a través de los años.



El ruso Ivan P. Pavlov realizó estudios –eminentemente con animales- en los que descubrió que, cuando se repite suficientemente un estímulo, se produce, al tiempo, una respuesta “condicionada”, es decir motivada o


inducida por dicho estímulo: al sonar de una campana , al perro se le


ponía alimento y en respuesta,  el animal salivaba. Al cabo de varias repeticiones del estímulo –la campana y la carne- el perro asoció el sonido

con el alimento, por lo que bastaba, entonces, el sonido  para que salivara, aunque no hubiese carne. Los seres humanos también tendemos a

responder a estímulos exteriores, casi de manera “condicionada”. Si hay un estímulo suficientemente atractivo actuamos en consecuencia, si no lo hay, no lo hacemos. Si “nos pagan” hacemos el trabajo, si no, ¿por qué

tendríamos que hacerlo?  En el condicionamiento operante, Skinner aplica lo que él llama el “refuerzo”, el cual será positivo en tanto la respuesta –el logro alcanzado- sea positivo . Asimismo, maneja la contraparte,

ante una conducta negativa, se aplica un refuerzo negativo  –castigo- para que dicha conducta no se repita. Y si bien el mundo ha cambiado a un

 modelo mucho más “constructivista”, en el que la persona obtiene las herramientas con las que pueda producir sus propias maneras de resolver cada situación, lo que lleva a modificar las ideas que se tienen, en un permanente aprendizaje, no obstante, es tal, a veces, la inercia del “condicionamiento socio-educativo” que seguimos requiriendo de “motivadores externos” para hacer las cosas. Incluso es un método muy eficaz en publicidad.



El austriaco, Sigmund Freud (1856-1939), en su teoría del psicoanálisis, reconoce que el hombre responde a impulsos-necesidades, las cuales tienen dos orígenes, por un lado las externas-ambientales y por el otro las internas, a las que llama “pulsiones” (que viene de la palabra *Trieb*, sustantivo del alemán: *brote, afloración, expresión, ganas*).

Para él los seres humanos respondemos esencialmente a dos pulsiones opuestas, igualmente fuertes: (*Eros*) el instinto de vida: Auto-conservación y Libido y (*Thanatos*) el instinto de muerte: la tendencia a la destrucción. Mucho antes que Freud, ya Empédocles de Agrigento, filósofo griego (siglo V a.C.) hablaba de estos conceptos como “atracción y repulsión”.




Para Freud, la fuente de nuestras motivaciones es el inconsciente, ya sean simples deseos, compulsiones neuróticas o los motivos de un artista o científico. Pero tendemos a no reconocer estas motivaciones de manera consciente.

Si bien es evidente la importancia de la motivación, sea cual fuere su origen, hay que reconocer que el ser humano es mucho más que una serie de estímulos, y que está mucho más en sus manos la realización, la satisfacción, que en el exterior. Pero es también más cómodo e implica menos responsabilidad, pensar que está en otras personas y/o en otras cosas el papel de motivadores, la fuente de nuestra satisfacción.

Existen ambientes laborales coercitivos, que se basan en la amenaza y el castigo, donde se propicia el estado de tensión, generador de estrés y



ansiedad, apatía  y desinterés. En dichos ambientes, es muy complicado lograr la auto-motivación, pues, generalmente, cualquier impulso hacia una actitud positiva, se topa con una barrera que lo frustra y lo regresa al círculo vicioso.

Por el contrario, hay ambientes laborales en los que prevalece la armonía, la

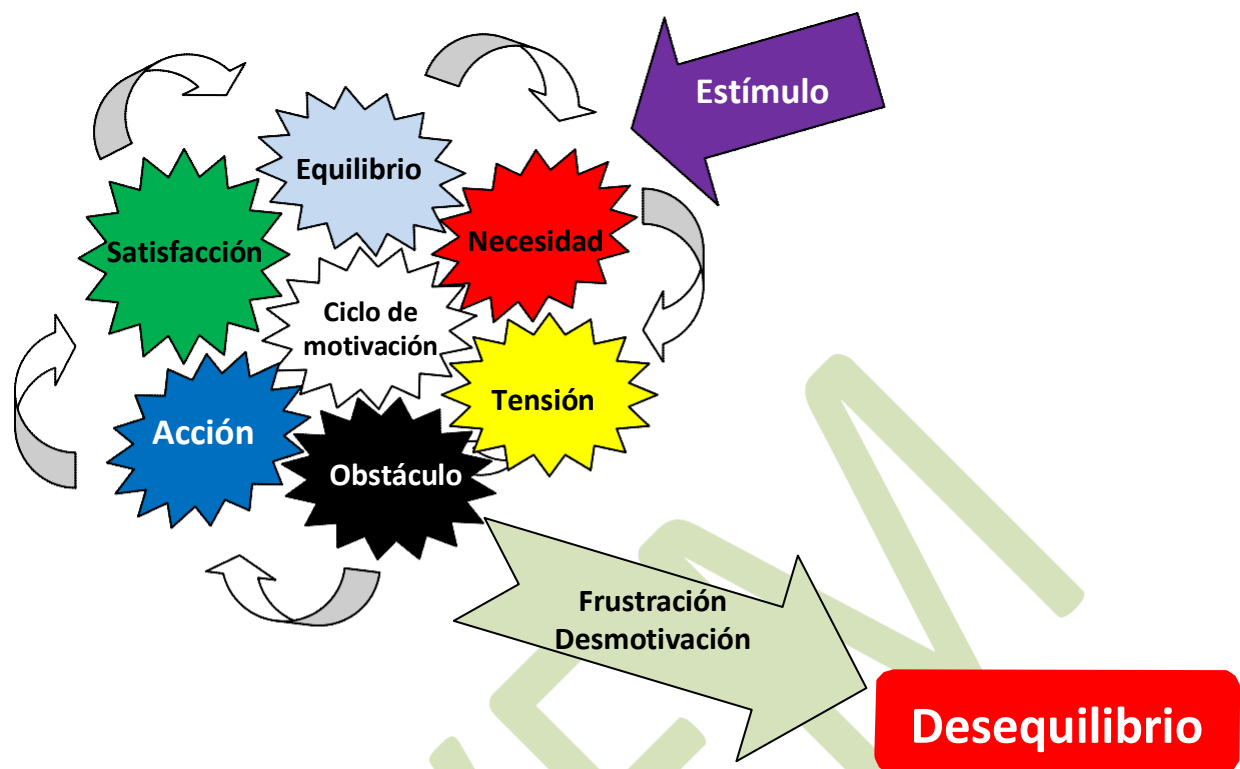


luz, la buena energía, donde se deja correr la creatividad, las ideas fluyen, y se alcanzan resultados. En ellos es fácil auto-motivarse, pues el propio entorno favorece la actitud positiva, la sensación de dinamismo, la alegría, la satisfacción. Son entornos generadores de círculos virtuosos.

La pregunta es: ¿a quién le toca generar ese ambiente, lograr dicho entorno?



Todos somos parte del engranaje, sea en la vida personal, en el ámbito laboral o en cualquier convivencia social, y por tanto, cada uno es responsable de una parte del movimiento (motivación) del todo. El trabajo de un equipo implica, necesariamente, el aporte de cada una de sus partes. Todos son el impulso –o freno- de todos.



Los ciclos motivacionales son como engranes interdependientes y la fuerza de cada engrane puede mover al todo, sea en un grupo o en un individuo, depende de cómo manejamos cada uno de esos engranes los resultados que se obtienen.