

10.3 Determinantes de la motivación en organizaciones sanitarias: Cooperación y trabajo en equipo



El presente trabajo aborda en primer término el desarrollo de los equipos de trabajo en las organizaciones, así como los factores esenciales implicados en el funcionamiento, la cooperación y la motivación de los miembros que lo integran. Por otra parte se analizan las funciones y la buena práctica directiva encaminada a fortalecer los procesos de integración y motivación de los equipos de trabajo, a través de actuaciones y sistemas de gestión que faciliten

un clima de confianza para la delegación, reconocimientos y evaluación de resultados. Finalmente se estudia desde la teoría de las motivaciones humanas, las acciones y los métodos adecuados para conseguir el comportamiento más apropiado dentro de la organización

Autora: Mariana Segura Gálvez

Prof. Centro de Negociación y Mediación. IE Business School

Se recomienda imprimir 2 páginas por hoja

Citación recomendada:

Segura Galvez M. Determinantes de la motivación en organizaciones sanitarias: Cooperación y trabajo en equipo [Internet]. Madrid: Escuela Nacional de Sanidad; 2013 [consultado día mes año].

Tema 10.3. Disponible en: direccion url del pdf.



TEXTOS DE ADMINISTRACIÓN SANITARIA Y GESTIÓN CLÍNICA
by UNED Y ESCUELA NACIONAL DE SANIDAD
is licensed under a Creative Commons
Reconocimiento- No comercial-Sin obra Derivada
3.0 Unported License.



Resumen:

Uno de los temas que mayor interés ha suscitado en la psicología de las organizaciones, es el relativo a los factores que propician que las personas desempeñen la tarea que les ha sido encomendada y a las condiciones que influyen en que esa tarea alcance niveles de excelencia.

Conseguir que un equipo de trabajo lleve a cabo su cometido y lo haga con satisfacción y en los niveles de calidad deseados,

requiere de la confluencia de una serie de variables o coordenadas de las que depende la cohesión, cooperación y motivación de los miembros que lo integran.

1- Equipos de trabajo

1.1- Definición de "Equipo de trabajo"

1.2- Formación de equipos de trabajo

1.3- Características de los equipos eficaces

1.4- Ejes o dimensiones básicas de los equipos de trabajo

2- Retos de la jefatura de servicio en la dirección de los equipos de trabajo

2.1- Conocer a las personas que componen el servicio

2.2- Dirigir, delegar, denegar y asignar tareas

2.3- Evaluar, recompensar y sancionar

2.4- Propiciar la creatividad y la sinergia

2.5- Mediar, representar y negociar

3- La motivación en el comportamiento humano y en el trabajo

3.1- Definición de "motivación"

3.2- Factores motivantes

3.3- Acciones motivadas o requerimientos conductuales

3.4- Recursos motivadores

En la presente unidad didáctica se analizarán esas variables y la manera de orientarlas hacia los objetivos previstos por la organización. En un primer bloque se estudiará la naturaleza, límites y características de los equipos de trabajo, después se tratará el liderazgo y su efecto potenciador del desempeño de los equipos, y, por último, nos centraremos en el concepto de motivación y cómo conocer y articular, de forma equilibrada, las recompensas de distinta naturaleza que afectarán a la motivación de los distintos integrantes del equipo.

Introducción

Las organizaciones sanitarias en nuestros días son marcos institucionales y normativos que acogen diferentes unidades o equipos de trabajo de autonomía relativa.

Lejos ya de una concepción vertical y estrictamente jerarquizada, los centros de salud son entendidos en estos momentos como "sistemas de coordinación" del trabajo

realizado por los servicios clínicos.

Por esta razón, es importante analizar los temas centrales que contribuyen al mejor o peor desempeño de los integrantes de dichos servicios. Estos temas son, por un lado, el estudio de la naturaleza y características de los equipos de trabajo, en segundo lugar, las tareas y competencias de las jefaturas de servicio para conseguir la cohesión y la calidad en su desempeño, y por último, los aspectos relacionados con el concepto de *motivación* y sus interacciones con las estructuras y recursos de la organización.

1-Equipos de trabajo

Para comenzar este tema, vamos a centrarnos en el análisis de los equipos de trabajo, así como de las variables o coordenadas que afectan a su funcionamiento y a la cohesión, cooperación y motivación de los miembros que lo integran.

1.1-Definición de "Equipo de Trabajo"

El estudio de los grupos humanos en la sociedad, en general, y de los grupos de trabajo, en particular, surge en los años veinte y treinta del pasado siglo con autores como Newcomb y Lewin. Más tarde tiene su mayor desarrollo en las décadas de los cuarenta y cincuenta con otros autores como Asch y Parsons.

Desde los años setenta, el desarrollo e implementación de los equipos de trabajo, se generaliza. A partir de estas fechas se comienza a analizar el funcionamiento de estas unidades de trabajo desde la perspectiva de la eficiencia, evidenciándose que ésta es, en ciertos casos, inferior a lo previsto, y siempre dependiente de múltiples variables.

En la actualidad, el desarrollo de los equipos de trabajo en las organizaciones, pasa por un momento de pragmatismo y énfasis en las variables o condiciones que puede hacer que estas instancias intermedias sean realmente eficientes

Recurrimos a varios de los autores clásicos en el tema para reconocer las líneas definitorias entre la gran variedad posible de equipos de trabajo

El desarrollo de los equipos de trabajo en las organizaciones, pasa por un momento de pragmatismo y énfasis en las variables o condiciones que puede hacer que estas instancias intermedias sean realmente eficientes.

"La esencia de un grupo no reside en la semejanza o en la desemejanza de sus miembros, sino en su interdependencia. () lo que significa que un cambio en el estado de alguna de sus partes altera el estado de todas las demás subpartes".¹

"Los ambientes sociales están estructurados de manera bastante intrincada, y las formas en que están estructurados corresponden a marcos de referencia compartidos o normas (.) Los miembros de los grupos pueden comunicarse con respecto a objetos comunes mediante la utilización de esas normas comunes".²

"El conocimiento de los grupos requiere el de las posibilidades generales, intelectuales y emocionales que provienen de las personas y de las modalidades de relación que pueden surgir entre ellas".³

"Un equipo de trabajo es un grupo que realiza colectivamente aquello para lo que ha sido creado, que integra el bienestar o satisfacción de trabajar conjuntamente, que optimiza una inteligencia colectiva para salvar las limitaciones individuales, que aprovecha la diversidad, que hace que el sentido del grupo sea el resultado de una construcción colectiva, que posee una estructura orientada a la tarea y que facilita una interacción cooperativa y multiplicativa"⁴.

"El equipo es una pluralidad de individuos que se relacionan entre sí, con un cierto grado de interdependencia, que dirigen su esfuerzo a la consecución de un objetivo común, con la convicción de que juntos pueden alcanzar este objetivo mejor que individualmente"⁵.

Integrando de forma pragmática algunos de los rasgos que describen a un equipo de trabajo, podemos hacer una definición como la siguiente:

-
- 1 Lewin, K., 1948, citado en Gil, F. Alcover, C.M.
 - 2 Newcomb, 1950, citado en Gil, F. Alcover, C.M.
 - 3 Asch, 1952, citado en Gil, F. Alcover, C.M.
 - 4 Cembranos, F. y Medina, J. A., 2003
 - 5 Ballenato Prieto, G., 2011

Los profesionales que integran los equipos de trabajo deben seguir un proceso de conocimiento mutuo y familiarización con la tarea.

Equipo de trabajo

Es un grupo de personas que:

- Se orientan hacia un objetivo común.
- Están de acuerdo en que deben cooperar para alcanzar sus objetivos.
- Aplican conocimientos, experiencias y habilidades complementarias.
- Están afectados por un contexto de normas y condiciones comunes.
- Comparten sistemas de trabajo, se relacionan y se comunican entre sí.
- Se perciben como grupo (unidad).
- Asumen responsabilidades y resultados conjuntamente.
- Se ofrecen apoyo práctico y moral entre sí.
- Se autogestionan, planifican, dirigen, realizan y corrigen su trabajo.

1.2- Formación de equipos de trabajo

Los profesionales que integran los equipos de trabajo deben seguir un proceso de conocimiento mutuo y familiarización con la tarea, al tiempo que el propio equipo, como un todo, va tomando forma y carácter, hasta madurar como estructura estable de relación y de trabajo.

A la hora de conformar un equipo de trabajo no debemos olvidar la atención de aspectos fundamentales tales como los objetivos, la tarea y los sistemas de articulación del grupo (normas, canales e instrumentos de comunicación, roles, procedimientos de toma de decisiones, etc).

En esta línea, lo primero que debemos hacer cuando se aborda la formación de un equipo de trabajo, es definir unas directrices

generales claras; esto es, una serie de criterios y normas, de acciones y funciones, que sirvan de marco de referencia a todos los integrantes del equipo, y que creen unas condiciones favorables para la consecución de los resultados deseados.

Recomendaciones para la formación de un equipo de trabajo

- Considerar tanto la tarea que se debe realizar como los sistemas de trabajo necesarios para su realización.
- Seleccionar a las personas según sus competencias profesionales e identificar y equilibrar las características personales.
- Asignar roles.
- Planificar el trabajo del equipo, qué se hará en cada momento y quién lo hará.
- Elegir a los responsables del equipo y definir el papel que deben cumplir.
- Definir y establecer las normas de relación.
- Identificar y seleccionar los recursos útiles para el apoyo del equipo.

1.3- Características de los equipos eficaces

Como hemos planteado en el punto anterior, los equipos de trabajo se forman para alcanzar algún propósito, por lo que exponemos ahora cuáles son las características de los equipos con mayor probabilidad de conseguir tales fines, y al mismo tiempo, mantener alta la motivación de sus integrantes.

Características de los equipos eficaces

- Los miembros del equipo están interesados en el trabajo que deben realizar.
- Conocen y aceptan la tarea que deben realizar y poseen las habilidades para realizarla.
- Se nutren de la diversidad de las personas que los integran.
- Han discutido los objetivos y los han definido con precisión.
- Establecen normas de funcionamiento claras que son respetadas por todos.
- Planifican y organizan sus actividades.
- Cada integrante muestran un compromiso real con el éxito del grupo.
- Se relacionan con confianza y frecuencia y mantienen una comunicación efectiva (sustentada en el diálogo, la escucha, el conocimiento e integración de los diferentes puntos de vista, sin que unos juzguen de forma prematura los planteamientos de los otros).
- Comparten, de manera generosa, información precisa que concierne a la actividad.
- Se apoyan en la delegación y el liderazgo reforzando el sentimiento de pertenencia.
- Las discrepancias y las tensiones se manifiestan sin hostilidad y se atienden de forma sistemática y orientada a soluciones; no se evitan ni se dejan sin resolver.
- Las acciones y los resultados de sus integrantes son reconocidos y valorados.
- Se realizan evaluaciones periódicas del estado del equipo, de su evolución y del logro de objetivos.
- El equipo amplía su formación y continúa aprendiendo.

1.4.- Ejes o dimensiones claves para el análisis de los equipos de trabajo

Para reconocer y evaluar el funcionamiento de un equipo de

trabajo, debemos hacer referencia a los ejes básicos que lo vertebran. Estos ejes serán los que nos permitan dibujar los perfiles característicos de los equipos clínicos y serán los que nos orienten respecto a los recursos motivacionales más eficientes de cara al desempeño de los profesionales que los integran. Veamos brevemente cuales son los ejes aludidos.

a) El entorno o entornos en los que el equipo se inserta

Los equipos de trabajo están condicionados por las variables que definen a cada organización, sector o ámbito de actividad, y por el momento socioeconómico y cultural concreto en el que tienen que desempeñar su actividad.

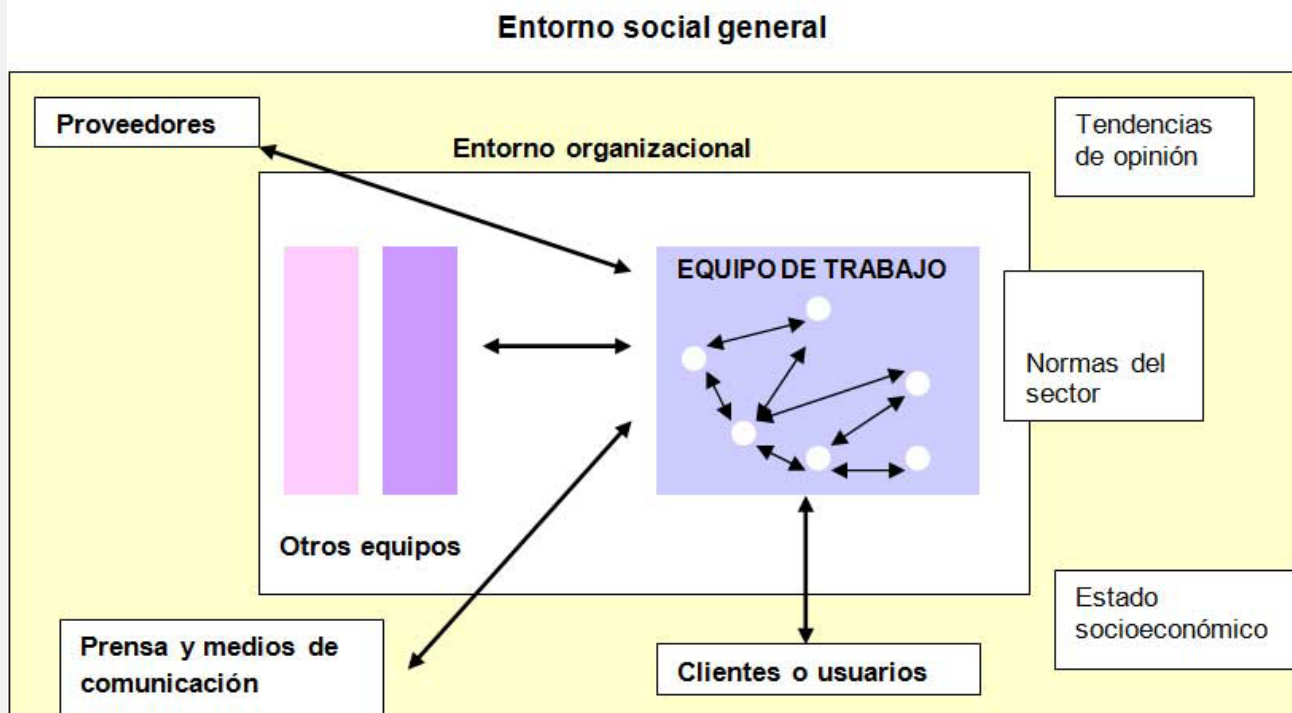
Podemos decir que el equipo de trabajo es un **sistema dentro de otros sistemas** más amplios que lo influyen, limitan y dan sentido.

Tanto los objetivos, como las normas, las tareas o las formas de relación y comunicación que definen a un equipo de trabajo, están condicionados en gran parte (las otras variables que condicionan al equipo son las individuales) por los **contextos** superpuestos en los que el equipo se integra (ver figura 1).

En el caso de los equipos de trabajo en las organizaciones sanitarias, esos contextos son, de menor a mayor: la **organización** o centro sanitario, las directrices marcadas por el **organismo político** correspondiente, el **momento socio-técnico-económico**- por el que atraviesa el sector sanitario y, por último, las **tendencias de opinión** de la sociedad en general en ese momento.

El equipo de trabajo es un sistema dentro de otros sistemas más amplios que lo influyen, limitan y dan sentido

Figura 1: Entornos de inclusión de los equipos de trabajo



b) Los objetivos del equipo de trabajo

La cohesión y los buenos resultados de un equipo, pasan por la atención oportuna de los objetivos orientados a la tarea y los orientados hacia las personas.

Los objetivos tienen que ver con dos grandes líneas de interés y construcción de relaciones y actividades: objetivos orientados a las personas y objetivos relacionados con las tareas. La prioridad de uno u otro objetivo respecto al otro, dependerá de varios factores como, por ejemplo, el momento por el que atraviesa el grupo, la urgencia en el desempeño de la tarea o la magnitud de los conflictos, entre otros.

Estas dos líneas de desarrollo del equipo de trabajo no son, al cien por cien, independientes sino que interactúan de forma relevante. Por esta razón, no es posible desatender durante un tiempo prolongado ninguno de los dos objetivos y pretender que el otro se alcance suficientemente.

Una cuestión relevante en la elección de los objetivos es el grado de participación del equipo

Una cuestión relevante en la elección de los objetivos es el grado de participación del equipo. Está comprobado que un mayor grado de participación en la delimitación de los objetivos correlaciona con una mayor adhesión a los mismos. Es decir, cuando las personas participan en la toma de decisiones respecto al objetivo

a alcanzar, se sienten más responsables con la implementación de lo decidido.

c) Las tareas

Las actividades, productos y tipo de conocimientos específicos que constituyen la tarea cotidiana de los integrantes de un equipo de trabajo, tienen mucho que ver con las formas de relación y comunicación que se establecen entre ellos y, por tanto, con las formas de motivar dicho trabajo.

Consideraciones en el diseño de la tarea

Para que las tareas se lleven a cabo con eficiencia es conveniente:

- Definir bien qué tareas se van a realizar.
- Delimitar con precisión el o los objetivos a los que la tarea debe orientarse.
- Evaluar la coherencia de las tareas con la razón de ser del grupo.
- Establecer las etapas, pasos, tiempo, recursos y herramientas necesarias.
- Asignar las tareas según los conocimientos, experiencias, habilidades, intereses y características personales de cada miembro del grupo.
- Resolver dudas, dotar de apoyo y formación a cada profesional en función de las tareas que desempeñará.
- Implantar un sistema de supervisión y evaluación.
- Eliminar o simplificar las tareas innecesarias, duplicadas o burocráticas.

d) Las normas

El marco normativo de un equipo de trabajo es el que hace predecible el comportamiento de sus miembros. La adecuación, amplitud y grado de eficacia de las normas en la regulación de las conductas de cada uno de los profesionales de un equipo, es el mejor indicador de la calidad del funcionamiento de ese equipo.

La definición de dichas reglas de comportamiento es una de las primeras tareas que debe realizar un equipo de trabajo. Estas reglas deben establecer unos mínimos para homogeneizar los comportamientos individuales, facilitando las relaciones personales y la orientación hacia los fines comunes para los que se conformó el equipo.

Las reglas deben prevenir la generación de conflictos y la disminución de la motivación, aspectos que son el resultado de un discurrir inadecuadamente normativizado. A modo de ejemplo exponemos algunas reglas que favorecen el trabajo en equipo:

Normas que favorecen el trabajo en equipo

- Colaborar con otros miembros en lo que sea necesario para el trabajo.
- No interrumpir mientras otro habla.
- No plantear críticas en términos personales.
- No rechazar una idea hasta que el equipo la haya evaluado.
- Asistir con puntualidad a las reuniones.
- Que las normas sean aplicadas y respetadas por todos.

Las normas expuestas son sólo una muestra de las posibles. Para que estas normas sean útiles, cada equipo debe acordar las suyas y definir las en términos suficientemente específicos. Por último, las normas deben cambiar para adaptarse a la evolución y a las necesidades del equipo.

e) La comunicación

La comunicación es la herramienta que hace posible el trabajo del equipo. El uso correcto de la comunicación se hace imprescindible para el buen funcionamiento de un equipo de trabajo. Se trata de la comunicación como sistema de intercambio de información, como vía para la construcción de relaciones y, sobre todo, como medio de influencia mutua.

En el apartado siguiente (retos del jefe de servicio en la dirección de equipos de trabajo) desarrollamos más extensamente y de

Las normas deben cambiar para adaptarse a la evolución y a las necesidades del equipo.

forma práctica lo referente a la comunicación como instrumento para el logro de los objetivos del jefe de servicio.

Funciones de la comunicación en los equipos de trabajo

La comunicación es el instrumento para:

- El establecimiento de las formas de relación entre los miembros del grupo.
- La construcción de las estructuras funcionales y normativas del grupo.
- La coordinación de acciones.
- La transmisión de información.
- La aplicación de asignaciones, instrucciones y recompensas o sanciones.
- La interrelación con los entornos circundantes a la organización.

f) Factores individuales que afectan al desempeño de los equipos de trabajo

Entre las características que diferencian entre sí a los miembros de los equipos de trabajo, debemos tener en cuenta tres dimensiones o factores relevantes: En primer lugar, las competencias, habilidades y conocimientos de cada uno de los profesionales, en segundo lugar, los motivos, intereses y preferencias que mueven su conducta, y, por último, sus peculiaridades tanto físicas (apariencia física, sexo, edad) como psicológicas (control emocional, tendencia a cooperar o competir, etc).

Es evidente que las dos primeras variables, es decir, los aspectos competenciales y motivacionales, van a ser de especial importancia para el desenvolvimiento de cada profesional en el equipo de trabajo, afectando a su forma de trabajar, a la manera en que dicho profesional se relaciona con los demás miembros del equipo, y respecto a los aspectos que motivan su comportamiento (económicos, sociales, afectivos, de poder, etc).

Para los miembros y la dirección del equipo de una organización sanitaria, es una tarea prioritaria conocer las peculiaridades y diferencias de cada uno de los integrantes del servicio o unidad; para obtener el máximo partido de la complementariedad de

algunas de esas diferencias y para equilibrar otras.

Recomendaciones para minimizar el impacto de las diferencias individuales en el equipo

- Seleccionar adecuadamente a los miembros del equipo para lograr la mayor adecuación "role-persona-tarea" posible.
- Instaurar las condiciones que favorezcan el funcionamiento del equipo: liderazgo eficiente, objetivos claros, normas pertinentes, tareas adecuadas, etc...
- Instaurar canales y formas de comunicación adecuadas, tanto para el intercambio de información, como para la construcción de relaciones de cooperación, apoyo mutuo, aprendizaje y persuasión.
- Instaurar recursos competenciales para formar a los miembros del equipo con déficits en competencias específicas o generales.
- Instaurar recursos motivacionales para los miembros del equipo que muestren baja motivación.

El liderazgo hace posible que el equipo alcance los objetivos y construya su propia identidad a partir del marco establecido por el entorno.

g) El liderazgo

Por último, como eje vertebrador de todos los demás, debemos contemplar las formas de liderazgo o desempeño de la función directiva.

"Los líderes son agentes de cambio, personas cuyos actos afectan a otros, más que los actos de otras personas les afectan a ellos. El liderazgo se da cuando un miembro de un grupo u organización modifica la motivación y/o las competencias de los demás miembros del grupo".⁶

Como vemos en esta definición, el líder debe ser capaz de cambiar y orientar el comportamiento de los demás miembros del equipo en la dirección correcta. Para ello, las **competencias o rasgos** que definen a las personas capaces de llevar a

⁶ Bass, 1990.

cabo esta tarea, tienen que ver con **cualidades intelectivas** (conocimientos y competencias analíticas), **interpersonales** (persuasión, empatía, uso del lenguaje), **personales** (control emocional, intereses y preferencias) **y éticas** (respeto a los otros, subordinación de los objetivos de influencia a valores más altos).

Competencias para el liderazgo

- **Motivación de logro**, y motivación de logro interpersonal.
- **Conocimientos y competencias específicas** relevantes.
- **Competencia cognitiva** para el procesamiento de información.
- **Competencia social** y habilidades para la comunicación.
- **Autoconocimiento y confianza** en las propias competencias.
- **Control sobre sí mismo** en los momentos de presión o conflicto.
- **Flexibilidad** para dar respuestas diferentes a diferentes situaciones.
- **Fiabilidad** para infundir confianza y serenidad en sus seguidores.
- **Coherencia en acciones y palabras que se ajustan a sus principios.**

Estas cualidades servirán para guiar adecuadamente al equipo hacia sus propósitos y su razón de ser, quedando subordinados los intereses personales a los colectivos y organizacionales.

Desde el punto de vista de la mayor o menor asimetría en el desempeño del liderazgo, podemos ubicar este en un continuo en el que en un extremo situamos el estilo de los líderes-jefes y en el otro, el de los líderes-coordinadores.

El estilo de los líderes-jefes se caracteriza por imponer sus criterios y puntos de vista al equipo. Estos líderes pueden ser eficaces cuando se trata de un equipo cuyos miembros manifiestan poca iniciativa personal y no se muestran estimulados por el trabajo.

Por otro lado, los líderes-coordinadores, asumen como su función la de guiar al equipo en su trabajo, mantenerlo orientado y centrado en la tarea y los objetivos, dotarlo de recursos, asistir en los momentos difíciles y facilitar el desarrollo de los integrantes del equipo.

El estilo de los líderes-jefes se caracteriza por imponer sus criterios y puntos de vista al equipo.

La fórmula más oportuna debe ser elegida en función de las características y habilidades de los miembros del equipo, los resultados que se pretendan, el tipo de tarea que se está realizando, el momento que atraviesa el equipo, su tamaño o la materia sobre la que se trabaja.

2- Retos del jefe de servicio en la dirección de los equipos de trabajo

Está claro que la actividad directiva es una actividad de supervisión y dirección de las conductas de otros y que, como tal, basa su eficacia en la adecuada gestión de recursos informativos, persuasivos, y de autoridad y control; todos ellos, medios comunicativos de alta complejidad y también de alto impacto cuando son puestos al servicio de objetivos adecuados en el marco de las organizaciones.

El **perfil de la Jefatura de Servicio**, puede definirse, a partir de retos como:

- a) **La responsabilidad de guiar y determinar** cuál debe ser el comportamiento profesional e interpersonal de cada uno de los integrantes del servicio.
- b) **La necesidad de resolver las dificultades** aportadas por las diferencias individuales y las distintas actitudes de los miembros del equipo.
- c) **El reto de construir un "clima organizativo"** que mantenga la motivación y calidad del trabajo en las más altas cotas posibles.

Escuchar, guiar, liderar, ejercer la autoridad, persuadir, motivar, informar adecuadamente de los resultados, conocer a quienes están a su cargo, mostrar empatía y respeto, dar instrucciones correctas, relajar tensiones, lograr confianza y apertura en los otros, criticar y sancionar de forma ponderada y justa, servir de modelo de trato con los pacientes..... todo esto y más, debe estar presente en la "agenda" de un Jefe de Servicio.

Es innegable que dirigir un equipo de personas, heterogéneo y no hecho a la medida de su mutua colaboración y trabajo en equipo (estos criterios son escasamente tenidos en cuenta en la contratación de nuevos médicos o personal de enfermería), supone dificultades añadidas a la ya difícil tarea de coordinación y guía.

Pero también es innegable, que el mismo grupo heterogéneo y quizá no idóneo, borrará diferencias y alcanzará niveles más que aceptables de eficiencia y cooperación, si es dirigido por alguien experto en comunicación y gestión de equipos; mientras que se dirigirá al "precipicio" del conflicto, la fragmentación y las "agendas ocultas", si es guiado por un Jefe de Servicio sin capacidad de persuasión y liderazgo.

Las responsabilidades y tareas que hacen de un directivo, un dinamizador y motivador para conseguir el mejor rendimiento posible, tienen que ver con la capacidad de resolver con éxito los siguientes retos en relación con los profesionales de su equipo:

Retos y responsabilidades del jefe de servicio para cohesionar y motivar

- Conocer a las personas que componen el servicio
- Dirigir, delegar, denegar y asignar tareas.
- Evaluar, recompensar y sancionar
- Propiciar la creatividad y la sinergia
- Mediar, representar y negociar

2.1-Conocer a las personas que componen el servicio

Esta primera meta es, sin duda, la base sobre la que debe sustentarse la construcción de todos los demás objetivos.

Conocer a los interlocutores más próximos, aquellos a los que hay que dirigir, evaluar, motivar, etc... es instaurar las mejores condiciones posibles para el logro de los objetivos del equipo clínico. Los recursos que proponemos como más eficaces para alcanzar esta meta, son:

La escucha activa es una de las herramientas más eficaces para el conocimiento correcto de los miembros del equipo,

El conocimiento riguroso de cada uno de los profesionales clínicos que componen el equipo, se convierte así en la herramienta fundamental para optimizar relaciones, acciones y procedimientos.

- **Demorar las decisiones sobre el trato y las formas de comunicación** con cada uno de los interlocutores. Se trata de no sacar conclusiones rápidas acerca de cómo es cada uno y de las formas más acertadas de construir la relación con él.
- **Observar.** Una tarea imprescindible para conocer cada vez mejor a aquellos con los que se trabaja, es observar de forma continuada las palabras, adhesiones, desacuerdos, propuestas, formas de trabajo, alianzas, respuestas emocionales... para, con todas esas piezas, ir armando un puzzle cada vez más nítido del perfil individual de cada uno.
- **Indagar y escuchar:** disminuyendo el peso de los prejuicios y tópicos que pueden condicionar la relación que el directivo construye con cada miembro de su equipo.

Todo esto debemos hacerlo para que el conocimiento interpersonal no sea más vago, prejuiciado o torpe, que aquel que nos proponemos alcanzar respecto a cualquier otro objeto de estudio, sobre todo si nuestro compromiso y responsabilidad profesional reside precisamente en organizar, motivar y dar sentido a la conducta de otros.

2.2-Dirigir, delegar, denegar y asignar tareas

El siguiente reto o responsabilidad directiva se centra en lo que podríamos llamar "dar forma y poner límites" al comportamiento de cada uno de los integrantes del equipo. Esta tarea directiva se manifiesta y adquiere su fuerza si se logran de forma sucesiva los siguientes pasos o submetas:

- **Dirigir**

La dirección supone un uso preciso del lenguaje, una autoafirmación alta y una persuasión suficiente, para lograr los efectos previstos sobre las conductas del otro.

Principios que deben orientar la dirección

- Alto nivel de abstracción para unificar, conceptualizar y trazar líneas de acción, ante el otro.
- Lenguaje descriptivo para concretar con claridad aquello que proponemos o pretendemos.
- Construcción de una "identidad directiva" ante el otro. Esto supone asumir y mostrar de forma consistente una autoridad que sitúe la comunicación en un plano de clara asimetría respecto a nuestro interlocutor.
- Utilización de los recursos del lenguaje afectivo para imprimir convicción, entusiasmo y credibilidad a un discurso que debe ser seguido de acciones concretas.

• Delegar

Una de las mejores formas de motivar y de optimizar los recursos de un servicio clínico es la delegación de tareas o funciones en aquellos que, por conocerlos bien, sabemos que las desempeñarán adecuadamente.

Delegar supone asumir ciertos riesgos, a cambio de una mejor redistribución del trabajo, y de desarrollar (de forma controlada y segura) las competencias, motivaciones y potencialidades de los más aptos.

• Denegar

En toda tarea directiva o de gestión debe asumirse el desagrado y la tensión de decir NO. Esto es, el coste de impedir el acceso del otro a sus deseos, intenciones u objetivos, cuando consideramos que estos no son viables o van en contra de los intereses del propio equipo o la organización.

La jefatura de servicio debe desempeñar con empatía y respeto, pero también con seguridad y firmeza, esta "dura obligación" de negar peticiones, demandas o propuestas.

Una de las mejores formas de motivar y de optimizar los recursos de un servicio clínico es la delegación de tareas o funciones

En toda tarea directiva o de gestión debe asumirse el coste, el desagrado y la tensión de decir NO

Asumir esta responsabilidad de manera coherente y ecuánime, y no por un mero ejercicio del poder, contribuirá a mantener el buen clima y la motivación en el trabajo.

- **Asignar tareas**

La asignación de tareas, como elemento complementario a la delegación y la negación de propuestas, es la tarea más pragmática de todas las de este apartado.

Principios que deben orientar la asignación de tareas

- Utilizar un lenguaje descriptivo en las propuestas y explicaciones, así como, en los resultados que se pretenden y en las condiciones, plazos y métodos adecuados para llevar a cabo dichos cometidos.
- Definir bien las formas de seguimiento y de evaluación que se llevarán a cabo para controlar su ejecución de las tareas asignadas.
- Conseguir un alto nivel de persuasión al adelantar los beneficios, aprendizajes o avances que obtendrá el otro al llevar a cabo lo que le asignamos.

2.3-Evaluar, recompensar y sancionar

Un vez puestos los límites de lo que se propone y se espera de los otros, es decir, una vez orientada la conducta de aquellos a los que se dirige hacia el camino considerado correcto, el jefe de servicio no puede "sentarse a esperar" que los comportamientos de todos se ajusten fielmente a esa imagen prevista.

Y es que instaurar hábitos de conducta es algo difícil, lo es incluso en condiciones óptimas de competencia y buena disposición por parte de aquellos que deben seguir las pautas propuestas. Y por supuesto, lo es aún más en el caso de no tener aseguradas dichas condiciones de competencia y motivación.

Por eso es necesario un proceso continuo de supervisión y feedback respecto a la ejecución de cada uno en cada tarea.

• **Evaluar**

Evaluar significa recoger información de cómo se hacen las cosas, significa, así mismo, saber porqué se están haciendo así en ese momento, y significa también saber comunicar esos datos, de forma ponderada, operativa y continua.

Principios que deben orientar la evaluación

- Observar de forma atenta y continua el trabajo de los otros.
- Preguntar, escuchar y pedir explicaciones de porqué se está trabajando así.
- Evaluar de manera contingente, con inmediatez y valorando con detalle, tanto lo logrado como los errores o lo aun por conseguir.
- Pedir y valorar las alternativas, propuestas e iniciativas de aquellos cuyo trabajo se está evaluando

• **Recompensar**

La valoración positiva y recompensa por un trabajo bien hecho es la mejor piedra de apoyo para una motivación activa de aquellos a los que se dirige.

Cuando se valora positivamente el trabajo de otro, se pretenden dos objetivos: un objetivo emocional (satisfacción, alegría, bienestar...), y un objetivo operativo (que el profesional continúe haciendo bien el trabajo, e incluso lo mejore y enriquezca de forma creativa).

La valoración positiva y recompensa por un trabajo bien hecho es la mejor piedra de apoyo para una motivación activa de aquellos a los que se dirige.

Principios que deben orientar la valoración positiva y recompensa

- Describir concretamente lo que nos parece bien.
- Valorar de forma cálida, concreta y creíble.
- Personalizar el mensaje con palabras y trato adaptados a las características del cada interlocutor.
- Recompensar de manera contingente, con inmediatez y valorando los progresos parciales.
- Proponer vías de acceso a los logros aún pendientes

• Formular críticas

Al igual que la valoración positiva, la que tiene un contenido de crítica, desaprobación o sanción del desempeño de alguien a nuestro cargo, supone un cometido delicado. La crítica o valoración negativa nos asusta por las implicaciones inmediatas (respuesta del otro) y futuras (clima de trabajo, resistencias....).

Sin embargo, si nos planteamos la crítica no como una "valoración del otro en su totalidad", sino como una "petición de cambio en un aspecto concreto de su trabajo", esto nos facilitará considerablemente, tanto el atrevernos a hacerlo, como los modos de abordar, en cada caso, los encuentros comunicativos orientados hacia dicha meta.

Principios que deben orientar la crítica

- Controlar las emociones e iniciar el diálogo de forma relajada y amigable.
- Exponer de forma breve y concreta el punto a tratar.
- Hacer preguntas y escuchar las respuestas del otro.
- Describir aquello que se va a valorar.
- Plantear la valoración de forma firme pero ponderada y limitada a aquello que se juzga en ese momento.
- Proponer y escuchar alternativas.
- Cerrar con compromisos de cambio.
- Valorar positivamente el diálogo y el compromiso si se ha logrado.

2.4- Propiciar la creatividad y la sinergia.

Aunque el conocimiento, evaluación, elogio y crítica constructiva del trabajo de un profesional, es ya una vía segura para mantener su motivación, aquí queremos añadir algunos aspectos que tienen que ver con el trabajo y buen clima del equipo al completo.

El conocimiento de las diferencias individuales y de las historias de relación entre los clínicos de un servicio, propiciará estrategias de gran efectividad a la hora de mejorar el clima de relación y la calidad del trabajo en equipo.

Una vez más, esto supone para el responsable de la gestión del servicio, la puesta en marcha de recursos tales como:

- **Programación de reuniones** en las que se propicie la expresión de puntos de vista e identidades diversas, de forma distendida, sincera y controlada.
- **Mediación en conflictos interpersonales** entre dos o más de los miembros del equipo clínico. Para que esta mediación funcione como tal, debe hacerse a tiempo, con pragmatismo y ecuanimidad. Es decir, primando los acuerdos y resultados prácticos, por encima de las tomas de posición e intereses personales.
- **Incorporación de técnicas, formación y asesoría** para la mejora del trabajo en equipo y la creatividad. Esta formación de los profesionales que deben trabajar al unísono, se hace extensiva también a las personas que asumen las tareas de dirección, si sus conocimientos en estas áreas son deficitarios.

El conocimiento de las diferencias individuales y de las historias de relación entre los clínicos de un servicio, propiciará estrategias de gran efectividad a la hora de mejorar el clima de relación y la calidad del trabajo en equipo.

2.5-Mediar, representar y negociar

El último objetivo que vamos a tratar, tiene que ver con aquellas ocasiones en que la dirección del equipo tiene que representar a

éste en reuniones y diálogos con otros equipos o con la gerencia o dirección del centro sanitario.

Nos referimos a situaciones en las que debe pedir más medios humanos o materiales, negociar el uso conjunto de ciertas instalaciones, negarse a una petición de un superior, defender ante terceros el buen desempeño y los resultados del servicio, proponer nuevos objetivos, mostrar desacuerdo ante la propuesta de incorporación de nuevos procedimientos, etc.

Éstas y otras situaciones pueden suponer un mayor o menor coste emocional y también mejores o peores resultados, dependiendo de las competencias de aquel que se enfrenta a ellas.

Además, la asunción de estas funciones va a ser uno de los factores observados por el propio equipo y tenido en cuenta a la hora de conceder al directivo legitimidad para el liderazgo y la influencia. En definitiva, va a suponer un determinante más de la motivación del equipo.

Recursos como el control emocional, la escucha empática y todo tipo de estrategias persuasivas, serán, entre otras, las herramientas básicas para abordar este cometido.

La asunción por parte de la dirección de las funciones de representación, mediación y negociación ante otros profesionales o equipos, va a constituir uno de los factores evaluados por el propio equipo y un determinante más de la motivación de éste.

3- La motivación en el comportamiento humano y en el trabajo

El concepto de motivación es uno de los más frecuentemente utilizados para explicar las formas y los resultados del trabajo, así como cualquier otro tipo de acciones que las personas llevamos a cabo.

No es raro encontrar referencias a la motivación cuando se valora o analiza la conducta de un niño en el colegio y su dedicación a las tareas escolares. Igualmente cuando se alude a la actividad deportiva, o a la dedicación a una tarea intelectual o creativa por parte de un ama de casa que no es requerida por los suyos

para tales actividades. También cuando observamos a un sólido y eficiente equipo de baloncesto que logra ganar un difícil partido a base de acciones inteligentes y enérgicas.

En todos estos casos, hablamos de que esas personas están “muy motivadas” para hacer lo que hacen. Decimos que las tareas o actividades son interesantes, atractivas y, en definitiva, motivantes para cada uno de aquellos que las realizan de forma continua y eficaz.

Cuando eso llamado “motivación” falla, tenemos una imagen contraria a éstas que acabamos de dibujar.

Hablamos de “falta de motivación” en los casos de absentismo, en los modos poco eficientes o discontinuos de desempeñar una tarea, o en la resistencia, activa o pasiva, a realizar algo. En definitiva, hablamos de una posible falta de motivación cuando la ocurrencia, duración, frecuencia o eficiencia de una conducta no llega a los estándares exigidos o deseables.

Hablamos de “falta de motivación” en los casos de absentismo, en los modos poco eficientes o discontinuos de desempeñar una tarea, o en la resistencia, activa o pasiva, a realizar algo. En definitiva, cuando la ocurrencia, duración, frecuencia o eficiencia de una conducta no llega a los estándares exigidos o deseables.

3.1- Definición de motivación

Queremos comenzar este apartado proponiendo una definición de “motivación” que abarca todos los elementos que consideramos claves para la comprensión del fenómeno motivacional y la intervención práctica en el mismo.

Esta definición está integrada por tres elementos que se unen de forma interdependiente:

- **Los factores motivantes.** Condiciones o variables que hacen que la acción ocurra.
- **Las acciones motivadas.** Comportamientos facilitados por dichos factores o condiciones.

- **Los fines motivacionales o motivos.** Finalidad a la que la acción sirve.

Componentes del concepto de motivación

- Factores motivantes
- Acciones motivadas
- Fines motivacionales o motivos

Mientras las teorías clásicas de la motivación se han centrado y han descrito con detalle las conductas y los fines motivacionales, solo los planteamientos más rigurosos y científicos han pretendido analizar con detalle los factores que, en cada caso, deben confluír para que tenga lugar una acción.

Desde el modelo conductista, y más concretamente desde el modelo interconductual de J. R. Kantor, se han estudiado de forma rigurosa esos factores o variables que deben confluír para que un comportamiento ocurra.

Esta aproximación supone la aplicación del modelo de campo, clásico ya en la explicación de los fenómenos físicos, a la explicación del comportamiento humano.

El modelo de campo plantea que para que se produzca el efecto pretendido debe darse la confluencia de ciertas condiciones. Algunas de estas condiciones son elementos ambientales (tiempo, espacio, reglas y normas de conducta), mientras que otras son factores propios del estado del individuo (privación, estado emocional) y de su biografía o historia (formas aprendidas de comportamiento).

Así, entendemos por "**motivación**" la confluencia de factores que facilitan la ocurrencia de ciertas acciones que, en la historia de un individuo concreto, están asociadas al logro de fines positivos para ese individuo.

3.2- Factores motivantes

Estos factores motivantes son, como hemos apuntado antes, de tres tipos:

Desde el modelo conductista, y más concretamente el interconductual de J. R. Kantor, se han estudiado de forma rigurosa los factores o variables que deben confluír para que un comportamiento ocurra.

La motivación es la confluencia de factores que facilitan la ocurrencia de ciertas acciones que están asociadas al logro de fines positivos para un individuo.

- **Factores o variables ambientales:** Condiciones físicas, normativas e interpersonales que propician que la acción alcance un fin positivo. Por ejemplo, las condiciones de silencio, espacio y disponibilidad de libros que facilita la conducta de estudiar en una biblioteca. También facilitan la conducta de estudiar, la proximidad de los exámenes y las normas establecidas para obtener una buena calificación en cada asignatura.
- **Factores biológicos:** Condiciones o estados del organismo que facilitan la ocurrencia de la conducta. Por ejemplo, la privación de alimento como propiciadora de la conducta de ingerir todo tipo de alimentos.
- **Factores psicológicos o históricos:** Aprendizajes, competencias, costumbres y preferencias que dirigen la conducta hacia esas acciones y esos fines. Ejemplo de estos factores, serán los buenos hábitos de alimentación y competencias para controlar el propio comportamiento, como facilitadores de una alimentación correcta y no excesiva.

Conocer cuáles son estos tres tipos de factores motivantes en un momento dado de la vida de una persona, nos llevará a una intervención certera, para lograr mayor o menor motivación de ese individuo concreto respecto de una acción concreta.

Factores motivantes

- Variables ambientales
- Variables biológicas
- Variables psicológicas

3.3- Acciones motivadas o requerimientos conductuales

Hemos revisado los factores motivantes que predisponen a la acción. Ahora debemos delimitar claramente cuáles suelen ser las *acciones motivadas*, es decir, los requerimientos conductuales esperados en las organizaciones.

Detallamos las distintas demandas conductuales que la organización propone a sus miembros:

1. Unirse al sistema y permanecer en él:

Un primer reto motivacional consistirá en hacer atractiva la tarea y la pertenencia al sistema, de forma que el trabajador o profesional quiera entrar y permanecer en él.

2. Conducta confiable o ejecución del papel adecuado en la organización:

Además de permanecer en el sistema, posibilitando un bajo absentismo, es imprescindible que cada trabajador lleve a cabo su cometido en la cantidad y calidad exigidas.

El punto de partida motivacional se traduce en una previsión lo más precisa posible de los niveles de desempeño de los equipos de trabajo, así como de cada integrante del equipo individualmente.

Otra acción motivadora fundamental para facilitar que esta conducta ocurra tiene que ver con el ajuste preciso de variables como la retribución, el reconocimiento, y el ajuste entre las competencias del trabajador y el puesto de trabajo que ocupa.

3. Conducta innovadora y espontánea. Es decir, rendimiento superior al requerido por el rol:

Este valor añadido del trabajo de alguien en una organización tiene que ver con distintos aspectos que, aunque muy distintos entre sí, contribuyen igualmente al buen funcionamiento y logro de altos resultados de la organización:

- **Conductas de cooperación y ayuda mutua:** Estos actos cotidianos de relación solidaria y proactiva no forman parte de los requerimientos formales de los puestos de trabajo, pero son conductas propias de los equipos más eficientes.
- **Acciones para proteger el sistema:** Nos referimos a acciones como velar por la conservación de los materiales

El punto de partida motivacional se traduce en una previsión lo más precisa posible de los niveles de desempeño de los equipos de trabajo, así como de cada integrante del equipo individualmente.

e instrumentos de trabajo o ahorrar tiempo, evitar duplicación de trabajo, etc

- **Aportaciones creativas para mejorar la organización:** Las iniciativas, sugerencias e ideas creativas son un aporte necesario para todo sistema que deba evolucionar y mejorar su eficiencia.
- **Autoadiestramiento para mejorar el desempeño:** Otra conducta espontánea deseable es el aprendizaje y actualización de conocimientos y competencias.
- **Contribuir a la buena imagen exterior de la organización:** Este aspecto que tanto tiene que ver con la identificación del trabajador con los objetivos, valores y métodos del sistema al que pertenece, supone una ambiciosa y deseable meta.

Estamos aquí ante un desempeño de excelencia que se supone asociado a altos niveles de satisfacción, adhesión y ajuste, no solo con el propio puesto de trabajo, sino también con la filosofía o cometido de la organización como un todo.

Pautas de conducta individual necesarias para la efectividad en las organizaciones

1. Unirse al sistema y permanecer en él

- Bajo absentismo
- Baja rotación

2. Conducta confiable o ejecución adecuada del papel en la organización

- Satisfacer las normas cuantitativas de ejecución
- Satisfacer las normas cualitativas de ejecución

3. Conducta innovadora y espontánea, o rendimiento superior al requerido

- Conductas de cooperación y ayuda mutua
- Acciones para proteger el sistema
- Aportaciones creativas para mejorar la organización
- Autoadiestramiento para mejorar el desempeño
- Contribución a la buena imagen exterior de la organización

3.4- Recursos motivadores

Antes de adentrarnos en el análisis de estas variables en el mundo del trabajo, hagamos un repaso por los recursos que se han mostrado tradicionalmente eficaces para conseguir que alguien lleve a cabo un comportamiento o tarea.

Recursos motivadores

Recursos facilitadores de la tarea

- Estrategias normativas
- Estrategias inclusivas
- Estrategias ambientales
- Estrategias de presión
- Estrategias formativas
- Estrategias de instrucción verbal

Recursos motivadores por el efecto de la tarea

- Recursos basados en la obediencia legal
- Recursos basados en la retribución por la ejecución de la tarea
- Estrategias de motivación intrínseca

• Recursos facilitadores de la tarea

Se trata de medidas o estrategias para disminuir el coste de llevar a cabo una tarea. Entre estas medidas o estrategias las hay de muy diversa índole:

- **Estrategias normativas.** La regulación de lo que es preceptivo que se haga en un entorno, organización o grupo, facilitan la orientación y la ocurrencia de ciertos comportamientos.
- **Estrategias inclusivas:** La acogida cálida y la ayuda prestada por compañeros de trabajo y jefes, facilitan el sentimiento de pertenencia. También compartir actividades, conversaciones y momentos, propiciará acciones que preserven y le den sentido al trabajo de equipo.

- **Estrategias ambientales:** Acondicionar el entorno de forma que haga más fácil la ejecución de una tarea, es, sin duda, un poderoso recurso motivacional al mejorar sustancialmente la relación coste / resultado en la ejecución de la tarea.
- **Estrategias de presión:** Igualmente efectivas, aunque quizá cuestionables en su aplicación, se muestran las medidas de presión que pretenden hacer de ciertos comportamientos "la única forma de alivio" de la presión previa a la que se somete a la persona.

Estrategias de presión son la amenaza, la comparación con otros, la crítica excesiva, la continua exigencia de un mayor desempeño, etc. Esta continua presión no es una vía aconsejable para incentivar el trabajo eficiente, creativo y entusiasta.

Estrategias formativas: Cuando la tarea es compleja o cuando los niveles de preparación de partida no son suficientes para alcanzar el criterio requerido, la formación es la medida más conveniente.

Estrategias de instrucción verbal: Aunque en nuestra sociedad las medidas motivacionales están asociadas casi en exclusividad con esta forma verbal de "consejo" o "recomendación verbal", podemos afirmar que son recursos escasamente efectivos, que obtienen resultados sólo cuando el comportamiento aconsejado es altamente probable y necesita tan solo un pequeño impulso para producirse.

- **Recursos motivadores por el efecto de la tarea**

Aquí nos referimos a las medidas que se establecen para lograr un desempeño, asociando éste a determinados efectos supuestamente atractivos para la persona.

Entre estos recursos motivadores se encuentran los siguientes:

Cuando la tarea es compleja o cuando los niveles de preparación de partida no son suficientes para alcanzar el criterio requerido, la formación es la medida más conveniente.

El reconocimiento o aprobación social es uno de los aspectos más relevantes que sostienen el trabajo y, en general, la conducta de cualquier ser humano.

Las personas que se identifican con su actividad y con su capacidad para llevarla a cabo, se sentirán vinculadas a las organizaciones en la medida que éstas, les permitan "trabajar bien".

- **Recursos basados en la obediencia legal:** Se trata de incluir la actividad en un marco normativo más amplio al que se debe obediencia por pertenecer a una organización o grupo.

El no cumplimiento de la "ley" que regula la actividad conlleva unas sanciones estipuladas, e incluso, puede provocar la exclusión del sistema.

- **Recursos basados en la retribución por la ejecución de la tarea:** Es la forma universal de asociar una recompensa a una tarea. Sin embargo, hay otras muchas formas de incentivar el comportamiento por medio de recompensas. Veamos a continuación algunas de estas formas:

- **Recompensas generales:** Se trata de efectos económicos asociados a aspectos como la antigüedad, la productividad de la empresa, o el aumento del coste de la vida, entre otros.

Estas recompensas generales tienen efectos asociados sólo con la permanencia en el sistema y con la ejecución mínima requerida, pero no influyen en aspectos como la calidad, la innovación o la cohesión del grupo.

- **Recompensas individuales:** La retribución diferencial en base a variables como el cargo, el tipo de actividad, la cantidad o la calidad del trabajo. Son recursos más efectivos que incentivarán el desempeño.
- **Recursos basados en la aprobación social:** El reconocimiento o aprobación social es uno de los logros más relevantes que sostienen el trabajo y, en general, la conducta de cualquier ser humano.

- **Estrategias de motivación intrínseca:** Cuando el trabajo en sí mismo es satisfactorio para la persona

que lo desempeña y esta se siente realizada por poder hacerlo según sus competencias, gustos e ideas, la cantidad y calidad del trabajo están garantizadas.

Los factores que pueden hacer de una actividad una meta o motivo en sí misma, pueden ser muy variados. Algunos de esos factores son:

- La participación en las decisiones y objetivos de la organización.
- La creatividad al servicio de hacer lo que mejor sabemos hacer.
- La posibilidad de contribuir activamente en los ámbitos de tipo social, científico o productivo a los que la actividad representa.

Sin embargo, hay aspectos que debemos tener en cuenta a la hora de establecer una estrategia orientada a la motivación intrínseca por la tarea:

- No es fácil conseguir que ciertas tareas sean satisfactorias para aquellos que deben realizarlas. Así, las tareas rutinarias, de escasa cualificación o poco valoradas socialmente, no serán buenas candidatas para estrategias motivacionales como ésta.
- Si queremos tener la seguridad de que una actividad es satisfactoria para alguien, debemos conocer a esa persona suficientemente en lo que respecta a sus competencias, motivos específicos y escala de valores.

Las personas que se identifican con su actividad y con su capacidad para llevarla a cabo, se sentirán vinculadas a las organizaciones en la medida que éstas, les permitan "trabajar bien".

Para terminar y una vez repasados las principales estrategias o recursos válidos para conseguir que la conducta se ajuste a los patrones propuestos o deseados, apuntaremos las siguientes conclusiones:

1º. No hay estrategias universales que se muestren efectivas para todos los tipos de comportamientos en cualquier condición y para cualquier persona. La conveniencia o pertinencia de uno u otro recurso dependerá siempre de:

- El tipo de tarea.
- Las variables individuales.
- Las condiciones, objetivos y peculiaridades de la organización o sistema en el que el individuo y su actividad se insertan.

2º. Conocer las variables organizacionales, personales y de la tarea de manera rigurosa, hará posible la elección de la mejor estrategia.

3º. Combinar varios recursos para aunar la eficacia diferencial de todas ellas, es la mejor estrategia motivacional.

Referencias bibliográficas

1. **Acosta JM.** *Trabajo en equipo.* Esic Editorial. 2011.
2. **Ballenato G.** *Trabajo en equipo. Dinámica y participación en los grupos.* Ed. Pirámide. 2011.
3. **Borrel F.** *Cómo trabajar en equipo.* Ediciones Gestión 2000. 2004.
4. **Canto JM.** *Psicología de los grupos: Estructura y procesos.* Málaga. Ed. Aljibe. 1998.
5. **Cartwright A.** *Human relations and medical care.* Routledge & Kegan Paul. Londres. 1964.
6. **Cembranos F, Medina JA.** *Grupos Inteligentes. Teoría y práctica del trabajo en equipo.* Editorial Popular. 2003.
7. **García J.** *Trabajo en equipo: ¿problemas? Resuélvalos en equipo.* Fundación Confemetal. 2004.
8. **Gil F. Alcover CM.** *Introducción a la psicología de los grupos.* Madrid. Ed. Pirámide. 1999.
9. **Jacques J, Jacques P.** *Cómo trabajar en equipo: Guía práctica.* Narcea. 2007.
10. **Maddux RB.** *Cómo formar un equipo de trabajo.* Gedisa. 2001.
11. **Mintzberg H.** *La naturaleza del trabajo directivo.* Barcelona. Ariel. 1991.
12. **Ortega C.** *La motivación en el trabajo de la administración.* Formación Alcalá. 2006.
13. **Sánchez J.** *Fundamentos de trabajo en equipo para equi-*

pos de trabajo. McGraw-Hill/Interamericana de España S.A. 2005.

14. Valderrama B. *Motivación Inteligente.* Prentice-Hall. 2010.

15. Van Daalen W, Huete, L. *Ilusión y beneficios: Cómo motivar para crear valores.* LID. 2005.

16. VV.AA. *Gestión eficaz de trabajo en equipo.* Ed. Díaz de Santos. 1998.

17. Weiner A. B. *Manual de psicología de las organizaciones. La conducta humana en las organizaciones.* Barcelona. Herder. 1985.

<http://www.calidad.ugto.mx>

<http://pymeactiva.info>

<http://www.monografias.com/trabajos10/tequip/tequip.shtml>

<http://www.monografias.com/trabajos5/moti/moti.shtml>

<http://motivacionlaboral.galeon.com>