



Todos conocemos las bondades de un equipo motivado. Algo que será más importante aún –y complicado– en estos momentos delicados. Pero para que surja esta motivación, la tarea, sus resultados, o el mismo esfuerzo para realizarla, deben resultar ‘apetecibles’. Aquí te damos la receta y, como en toda receta, puedes tomarte alguna licencia de autor, pero presta mucha atención a no saltarte ningún paso si no quieres terminar preparando un brebaje bastante indigesto.

Sin duda la motivación de equipos ha sido, es y será, uno de los temas centrales en la psicología de las organizaciones, puesto que las consecuencias de la motivación en el ámbito laboral son muy positivas: aumenta el rendimiento, la productividad y la eficiencia, favorece la satisfacción con la tarea y nuestras capacidades individuales y grupales, mejora el clima laboral, desarrolla la autonomía y la realización personal, atrae y retiene el talento. Toma nota.



En general, las teorías sobre motivación ponen de manifiesto que el impulso humano se activa cuando debe cubrir una necesidad, es decir, la motivación nace de una privación, una carencia. Partiríamos de la célebre teoría de necesidades de Maslow, que establece la jerarquía en su pirámide desde las más básicas a las más complejas (fisiológicas, de seguridad, sociales, de estimación y de autorrealización) pero aplicada al ámbito laboral.

## ¿Qué necesitamos? INGREDIENTES PRINCIPALES

**Un grupo de personas.** Si eres lector habitual ya sabrás que el tamaño perfecto sería entre cinco y nueve personas, no más. Y cuanto más diversos sean los perfiles, mejor. Asegúrate de contar con un miembro dinámico, otro creativo, el experto, el observador, el conciliador, el perfeccionista...

**Un líder.** Alguien que conozca el plan y al equipo, que sepa escuchar, guiar, coordinar y resolver posibles conflictos, además que conozca bien esta receta, sepa ejecutarla y reconducirla cuando sea necesario.

**Un reto común, con tareas diferenciadas.** Un plan bien definido, con objetivos comunes, claros, medibles, con fechas establecidas en el marco de un plan diseñado de forma estratégica. Es difícil motivar si no tenemos claro en lo que tenemos que trabajar.

# PROCESO

## ¿Cómo lo hacemos?

**Asegurar que cada uno esté a bordo.** Para que se dé el rendimiento óptimo cuando se trabaja en equipo cada miembro debe manifestar niveles similares de energía y compromiso. Para ello hay que entender posibles miedos o frustraciones individuales y tratarlas, y sobre todo hacer entender la importancia del cometido de cada miembro a la hora de alcanzar los objetivos de todo el equipo.

**Definir metas grupales y globales.** Cuando el grupo trabaja hacia un objetivo común y reconoce su contribución al negocio, mantiene a los miembros enfocados y la moral del equipo alta. Hacer hincapié en los objetivos intermedios y generales del proyecto mantiene el ritmo para cumplir con los plazos. Se ha de asignar cada proyecto de forma que los equipos entiendan cómo ayudan a la empresa a lograr su misión.

**Equilibrar para crear estabilidad.** Cuando se nos plantea un reto se activa una necesidad de logro, un deseo por mejorar nuestras capacidades y alcanzar la meta. El esfuerzo que pongamos en él dependerá de dos elementos: el valor de los resultados y la expectativa de alcanzar dicho resultado. Para que haya motivación tiene que haber un equilibrio entre la dificultad del desafío y la probabilidad de éxito. Si vemos imposible alcanzar el objetivo nos rendiremos antes de tiempo, por eso el objetivo tiene que ser medible, ajustado y alcanzable.

**Complementar las fortalezas en el equipo.** Hay que buscar perfiles complementarios, si no puedes hacerlo posiblemente tengas que realizar cambios en el personal. Otro riesgo es tener muchas estrellas o personalidades fuertes. Se ha demostrado que el equipo de gallos de corral consigue pocos resultados.

**Mantener la interacción.** Es necesario que en todo momento fluyan las relaciones personales y que se desarrolle el instinto de colaboración y apoyo entre los miembros. En momentos de pandemia esto es un reto especial. Invertir en recursos técnicos y plataformas que faciliten esta fluidez ayuda (pero sabes que el ser humano comunica mejor en vivo, intenta alguna sesión presencial). Esto es el cimiento sobre el que podremos construir la sinergia que nos dice que el resultado del conjunto es mayor que la suma de las partes individuales.

**Fomentar el sentido de pertenencia.** Otra necesidad que tenemos como animales gregarios que nos hace ser más productivos, es la necesidad de asociación con iguales y el contacto cercano con el equipo. Se trata del hecho de 'sentirnos parte de'; es muy importante promover este espíritu y aquí reside la gran diferencia entre un grupo de personas y un equipo. Existe mucha simbología para ello: apodos, himnos, manifiestos, imagen de marca, etc. A mayor sentido de pertenencia aumentará la cohesión y la conciencia grupal. Y no es lo más glorioso, pero como saben muchos políticos, pocas cosas fomentan más este sentido de pertenencia que el hecho de tener un enemigo común, sea un competidor u otro factor (el estatus., la polución, etc.).

**Dar responsabilidades individuales y colectivas.** Permitir que cada miembro asuma su responsabilidad para completar sus tareas (entendiendo por responsabilidad tanto la metodología que utilizan como los resultados que conlleva), aumenta su productividad y su creatividad. Permitir que el grupo diseñe los detalles de cómo se completará el proyecto y sus pasos intermedios, incita al equipo a trabajar de forma cohesionada para lograr el proceso desarrollado por ellos mismos.

**Supervisar.** El equipo debe estar concentrado en su tarea, desde fuera se trata de revisar y aprobar el plan, haciendo cambios solo cuando sea necesario. Es bueno que sientan en todo momento esa revisión como un respaldo para que cualquier error pueda ser atajado a tiempo. Lo ideal es que sea una tarea exclusiva de un miembro, ya sea el líder, coordinador, etc., que esté preparado para ello.

**Recompensar los logros.** Como sabemos, la recompensa estimula desde la motivación extrínseca: permite que creamos en nuestras capacidades para enfrentarnos al reto y que queramos mantenernos activos en él. Si se trata de un proyecto largo se puede dividir en fases y recompensar el final de cada una de ellas. Existen muchísimos tipos de recompensas o programas de incentivos: premios económicos, mejora de las condiciones de trabajo, privilegios, regalos, viajes de incentivo, reconocimiento, formación, experiencias... Lo más importante para que la recompensa sea efectiva es que se adapte al perfil de quien la va a recibir.

**Ecuanimidad.** Como decíamos, la motivación es resultado del valor de la persona en su tarea y la compensación que recibe. Este resultado será a su vez comparado con el que reciban los demás y esto puede afectar la motivación: si se considera infravalorado, reducirá su motivación y esfuerzo. El hecho de sentirse justamente tratado es fundamental.

La motivación es alimento, es la gasolina que mueve el motor, que hace que queramos implicarnos. Recordemos que es en nuestro ámbito laboral donde desarrollamos nuestra ocupación, esas tareas que estructuran nuestro día a día, pero que además devuelven un servicio a la sociedad. Lo más bonito de trabajar en lo que deseamos es que convirtamos nuestro medio de transporte y de supervivencia también en una fuente de satisfacción.