



La motivación, la voluntad de hacer el trabajo comenzando en lugar de posponer las cosas, persistiendo frente a las distracciones e invirtiendo suficiente esfuerzo mental para tener éxito, representa el 40% del éxito de los proyectos de equipo. Sin embargo, los gerentes a menudo no saben cómo motivar efectivamente a los empleados que no están inspirados. La clave es que los gerentes primero identifiquen con precisión el motivo de la falta de motivación de un empleado y luego apliquen una estrategia específica.

La evaluación cuidadosa de la naturaleza del fracaso motivacional, antes de tomar acción, es crucial. Aplicar la estrategia equivocada (por ejemplo, instar a un empleado a trabajar más arduamente, cuando la razón es que están convencidos de que no pueden hacerlo) puede ser contraproducente, lo que provoca que la motivación siga fallando.

Estas razones se dividen en cuatro categorías: un cuarteto al que llamamos trampas de motivación. Es decir, son 1) desajuste de valores, 2) falta de autoeficacia, 3) emociones perturbadoras y 4) errores de atribución. Cada una de estas cuatro trampas tiene causas distintas y viene con estrategias específicas para liberar a un empleado de sus garras.

Aquí están las cuatro trampas de motivación y cada estrategia dirigida para ayudar a sus empleados a escapar de ellas:

Trampa 1. No coinciden los valores: no me importa lo suficiente como para hacer esto.

¿Qué ocurre?: Cuando una tarea no se conecta o no contribuye a algo que los trabajadores valoran, no estarán motivados para hacerlo.

¿Qué puedo hacer?: Averigüa qué le importa al empleado y conéctalo a la tarea. Con demasiada frecuencia, los gerentes piensan en qué les motiva a sí mismos y asumen que lo mismo se aplica a

sus empleados. Participa en la conversación de sondeo y la toma de perspectiva para identificar qué le importa a tu empleado y cómo se vincula ese valor con la tarea.

Hay diferentes tipos de valor que puedes extraer. Uno es el valor del interés, o qué tan intelectualmente convincente es una tarea. Para esto, encuentra conexiones entre la tarea y las cosas que el empleado encuentra intrínsecamente interesantes. Otro es el valor de identidad, o qué tan importante es el conjunto de habilidades exigido por una tarea para la auto-concepción de un empleado. Indica cómo el trabajo en cuestión se basa en una capacidad que consideran una parte importante de su identidad o rol, como participar en el trabajo en equipo, resolver problemas analíticos o trabajar bajo presión.

El valor de la importancia resalta cuán crucial es la tarea para lograr la misión del equipo o de la compañía. Finalmente, el valor de la utilidad es una medida del costo de lograr la tarea frente a los beneficios de conseguirlo. Encuentra maneras de mostrar cómo la realización de esta tarea en particular contribuye a los objetivos más grandes del empleado y evita el retroceso. En ocasiones, puede ser necesario pedirle a un empleado un mayor esfuerzo para realizar una tarea indeseable, aclarándole el beneficio futuro que producirá su finalización o los problemas que evitará.

Cuando un empleado no valora una tarea desde el principio, lo mejor que puede hacer un gerente es tratar de apelar a múltiples valores. Uno o más de ellos pueden sintonizar con el empleado.

Trampa 2. Falta de autoeficacia: no creo que sea capaz de hacer esto.

¿Qué ocurre?: Cuando los trabajadores creen que carecen de la capacidad para llevar a cabo una tarea, no estarán motivados para hacerlo.

¿Qué puedo hacer?: Desarrolla el sentido de confianza y competencia del empleado. Esto se puede hacer de varias maneras. Uno es señalar situaciones en el pasado en los que se han superado desafíos similares. Quizás puedas compartir ejemplos de otros como ellos que superaron los mismos desafíos de una manera que el empleado también puede hacer. Aumenta su sentido de autoeficacia con desafíos cada vez más difíciles, o dividiendo la tarea actual en partes manejables.

A menudo, los empleados que carecen de autoeficacia están convencidos de que tener éxito en una tarea en particular requerirá la inversión de mucho más tiempo y energía de lo que pueden emplear. Explica que tiene la capacidad de tener éxito, pero puede haber juzgado mal el esfuerzo requerido; pídele que invierta más esfuerzo y expresa confianza de que un esfuerzo adicional llevará al éxito. Ayuda si los gerentes ofrecen algún apoyo adicional a medida que el trabajo se pone en marcha.

Ocasionalmente los empleados tienen la trampa de la motivación opuesta. Puede que les falte motivación porque se sienten, en cierto sentido, sobrecualificados. Los empleados con autoeficacia inflada plantean uno de los desafíos de administración motivacional más difíciles. Las personas

demasiado confiadas a menudo cometen errores, incluso cuando están seguros de que saben lo que están haciendo. Cuando se equivocan, insisten en que los criterios para juzgar el éxito de la tarea son erróneos, por lo que no asumen ninguna responsabilidad por sus fracasos.

Al tratar con dichos empleados, es importante evitar desafiar su capacidad o experiencia. En cambio, demuéstdeles que han juzgado mal los requisitos de la tarea y convéncelos de que requiere un enfoque diferente.

Trampa 3. Emociones disruptivas: Estoy demasiado molesto para hacer esto.

¿Qué ocurre?: Cuando los trabajadores se consumen con emociones negativas como la ansiedad, la ira o la depresión, no estarán motivados para realizar una tarea.

¿Qué puedo hacer?: Dile que deseas comprender por qué está molesto y escucha activamente. Se imparcial al preguntar lo que el empleado cree que está causando que se enoje. Luego, resume brevemente lo que te respondió y pregúntale si has entendido. Si dice “no”, pide disculpas y dile que estás escuchando atentamente y que “intente nuevamente”. Cuando las personas sienten que han sido comprendidas, sus emociones negativas se suavizan un poco. Puede ser útil decirle que deseas considerar lo que te dijo y programar una cita para discutir al día siguiente. Esto a menudo ayuda a la persona a tener más control sobre sus emociones.

Trampa 4. Errores de atribución: No sé qué salió mal con esto.

¿Qué ocurre?: Cuando los empleados no pueden identificar con precisión la razón de sus problemas con una tarea, o cuando atribuyen sus problemas a una razón que está fuera de su control, no estarán motivados para hacerlo.

¿Qué puedo hacer?: Ayuda al empleado a pensar claramente sobre la causa de sus problemas con una tarea. Los errores de atribución a menudo son los culpables cuando los empleados parecen encontrar excusas para no llevar a cabo una tarea (decir que está enfermo, alegar un compromiso o “no hay suficiente tiempo”, tratar de imponer la tarea a los colegas). Ayudar al empleado a identificar exactamente por qué la tarea parece inalcanzable puede ayudarlo a superarlo. Si identifican una causa que está fuera de su control (culpando a otras personas, por ejemplo, o una falla en sí misma que no se puede arreglar), sugiere otras causas que estén bajo su control, como la necesidad de adoptar una nueva estrategia o aplicar un mayor nivel de planificación.

Con cada una de estas cuatro trampas de motivación, el truco consiste en pensar de manera más completa acerca de lo que impide que los empleados inicien, persistan y realicen esfuerzos mentales. Muchas veces los gerentes pueden hacer más para diagnosticar los problemas de motivación de los empleados. Cuando la motivación se sale de los rieles, identificar exactamente qué trampa ha atrapado a tus empleados y aplicar la intervención adecuada y acertada puede hacer que las cosas se muevan nuevamente.

Desde **Human Performance** podemos ampliarte esta información y, si lo consideras oportuno, compartir contigo ideas y experiencias sobre este tema. [Ponte en contacto con nosotros](#) y nuestro equipo profesional te atenderá encantado.

Si te ha gustado esta entrada, y deseas recibir todos nuestros artículos cómodamente en tu email, te invitamos a [suscribirte a nuestro blog](#)



[Àngels Mora](#)

Socia y Directora de Consultoría de RR. HH. en Human Performance.

Te invito a visitar mi [perfil completo](#).