

**Departamento:** Gestión Empresarial  
**Director:** Antonio Núñez Partido  
**Alumno colaborador:** Juan Francisco Poveda Sampedro  
**Revista Revisada:** Harvard Business Review, Enero 2003

## **Como motivar sus empleados problematicos**

**Autor:** Nigel Nicholson

Los gerentes que motivan con incentivos, el poder de su visión y la pasión tienen éxito únicamente con aquellos empleados que desean ser motivados. El autor de este artículo propone un nuevo enfoque en la forma de tratar al personal, en especial la forma de motivar a los empleados problema, y tres pasos como guía para eliminar las barreras que impiden la participación del personal en el crecimiento y la gestión de la empresa.

La imagen del líder perfecto, explicada en muchos libros sobre liderazgo establece que el buen empresario debe ser naturalmente motivador, a través de sus acciones y razonamiento. Si a esto se añaden los incentivos apropiados, la estructura es ideal. No obstante, hay un punto débil en esta visión: tal estrategia funciona solo con pocos empleados y con aún menos gerentes. Esto se debe a que muy pocos ejecutivos son líderes naturales, y exhortarlos a convertirse en figuras tipo Nelson Mandela raramente tiene buenos resultados, excepto la frustración, sentido de culpabilidad y falta de adecuación por parte de los gerentes. El otro punto débil del proceso son los incentivos externos. Está comprobado que las charlas de apoyo, el dinero, y las amenazas tienen un impacto limitado en la mayor parte de las personas. La gente que

responde a estos incentivos ya sabe en que dirección la empresa espera que se dirija. Sin embargo, hay un porcentaje de los empleados que son intratables y difíciles de gestionar. Son ellos quienes toman una cantidad desproporcionada del tiempo y la energía de la persona que los dirige.

Por ello, el autor sugiere un nuevo enfoque en la teoría motivacional. El empleado problema no seguirá la dirección que se le plantee y menos aún, se comprometerá a apoyar y trabajar por las iniciativas que se le impongan. La motivación debe partir del propio empleado, de tal manera que para lograr liberar la energía y el compromiso natural que está dentro de él se requiere una estructura gerencial completamente diferente.

El autor afirma que este cambio de perspectiva no es fácil, pero es la mejor manera de ayudar al empleado problema a participar en la estructura de la empresa, y en caso de éxito de esta estrategia, implica que el gerente debe cambiar de actitud, evitando coaccionar a los empleados, sino removiendo barreras, tales como un estilo gerencial desmotivador.

### **Un problema familiar**

El autor aborda el tema con varios casos reales en los cuales pone en evidencia la forma como los gerentes o responsables reaccionan ante un empleado problema. El mercado global y el incremento de la competencia han hecho que muchas empresas se reestructuren para reducir costos y mejorar procesos, lo cual provoca muchas reacciones adversas al cambio. El gerente que ve una persona que no colabora lo considera un problema.

Usualmente, la estrategia de un gerente para motivar a un empleado problema es apelar al sentido de responsabilidad de la persona con su equipo de trabajo. La reacción del empleado es asentir, pero el argumento muchas veces no tiene impacto alguno en él. El gerente argumenta para sí mismo que la persona se encuentra en su “zona comfortable”, cumple con un mínimo de trabajo pero evita sus propias responsabilidades, o que la persona es esquiva. El gerente se plantea si el empleado debe salir de la organización y le da una advertencia formal. No obstante, el despido de un empleado es una opción costosa. La advertencia tiene poco efecto en la mayoría de casos, ya que no se logra que los empleados se comporten de manera diferente.

### **Los errores que cometen los gerentes**

Los gerentes piensan que si la persona es capaz de escuchar, comprenderá la lógica de sus posiciones. Este enfoque es una falacia, ya que implica que las personas deben pensar como ellos y por consiguiente aceptar el buen sentido de lo que se dicen.

Sin embargo, cada persona tiene su propia forma de motivación, valores, y prejuicios, así como diferentes conceptos sobre lo que es razonable o no. De este modo, las

percepciones varían y la motivación también. Es así como la interacción entre gerente y empleado problema es como el juego del pillado. El empleado evade los intentos del jefe por cambiar su percepción y si finalmente sucede, la persona trata de liberarse rápidamente. Todos los jefes estarán familiarizados con la típica frase de “si jefe” que es aparentemente una resolución del problema pero que resulta en que la persona siga su propio camino.

Una regla fundamental de la gerencia es que no se puede cambiar el carácter de las personas, ni tampoco controlar sus acciones la mayor parte del tiempo. El cambio tiene que nacer dentro de las personas o no.

### **Un nuevo enfoque sobre motivación**

El autor propone un método simple que parece funcionar. Implica el cambio en la responsabilidad de motivar, del gerente al empleado. Involucra igualmente un cambio de perspectiva, en el cual el gerente no debe ver al empleado como un problema sino como una persona que debe ser comprendida. El método se basa en tres principios:

#### **Todos tenemos energía motivacional**

Aunque muchos empleados carecen de motivación en el trabajo, en otros aspectos de sus vidas tienen motivación e iniciativa. Obviamente no todas las personas van a sentir lo mismo por sus trabajos que por sus pasatiempos. Pero es un error descartar a un empleado por desmotivación, ya que la mayoría de los trabajadores tienen el potencial de ofrecer su esfuerzo de un modo tal que mejore los objetivos de la gerencia.

#### **Con frecuencia, esta energía es bloqueada en el lugar de trabajo**

Muchos factores bloquean la motivación de las personas, tales como problemas en el hogar o la acumulación de sueños frustrados y promesas incumplidas en el trabajo. Esto transforma la energía positiva de la persona en una actitud y comportamiento negativos. Un ejemplo es que el empleado sienta que no le importa a su jefe, por lo cual son pocos los empleados que estiman a sus jefes, lo cual en muchas ocasiones es mutuo y hace que incluso unas palabras de aliento resulten al máximo poco sinceras.

#### **Eliminar las barreras requiere la participación del empleado**

Para lograr que un empleado trabaje por los objetivos de la empresa, es preciso encontrar la fuente de energía de la persona y conducirla hacia los objetivos de la

empresa. En lugar de imponer soluciones en las personas, se deben obtener las soluciones de ellos mismos. El hacerlo de esta manera implica, al menos, que la atención se centre en el empleado y no en lo que desea la empresa o el gerente. Igualmente logra que el empleado elimine sus propias barreras de motivación. Para lograrlo, el gerente debe replantearse lo que sus empleados son capaces de hacer para lograr lo mejor de ellos.

El método no es sencillo y requiere que el gerente encare la situación y la resuelva. El método que usualmente usan los gerentes actualmente, ignora al empleado o trata de convencerlo sin éxito de mejorar su desempeño profesional. El despido de un empleado es un signo de fracaso y no de firmeza. El gerente debe moverse de su propia “zona comfortable” que determina el fracaso de las relaciones entre las personas.

El autor menciona que el enfoque está diseñado para crear una resolución con respecto al problema, no necesariamente una solución. El método ayudará al gerente a evitar algunas dificultades pero no transformará a todos los empleados desmotivados. Más aún, si el comportamiento del empleado cambia, esto no quiere decir que se logrará lo que el gerente quería originalmente. No obstante, el método de tres pasos que propone el autor ayudaría a poner fin a las evasiones, repeticiones y promesas rotas. Incluso abrirá las puertas a opciones que no se habían considerado previamente. En el peor de los casos, llevará a jefe y empleado a establecer nuevos objetivos o a determinar que no hay solución posible.

### ***Paso 1: Crear una imagen rica***

El empleado problema sigue un proceso de evaluación y discusiones que termina en su despido, en muchos casos después de años de desempeño improductivo. El responsable se entera luego del despido de las situaciones específicas que vivía el empleado problema. El gerente no se preocupa por enterarse de lo que pasa con su empleado y en muchos casos, el mismo empleado no lo dice por reserva u orgullo. El primer paso requiere por consiguiente que el gerente trate de determinar el origen de los problemas del empleado, las fuentes de motivación, las barreras a dicha motivación y lo que podría pasar si las barreras se eliminan. El gerente y el ambiente de trabajo son variables igualmente importantes.

Por consiguiente es necesario que el gerente indague a través de los colegas, subordinados o jefes anteriores el posible origen de los problemas. No obstante, la mayor parte de la información vendrá de los empleados mismos, lo cual puede lograrse a través de una interacción social en un ambiente distendido, como un evento social o la pausa para el café. Es importante individuar el punto de vista desde la perspectiva del empleado y como sus expectativas y deseos se han ido moldeando a través de la vida laboral del mismo. Igualmente, es imprescindible descubrir cuales son las pasiones que gobiernan sus opciones y que es lo que las bloquea. Esto puede parecer difícil pero en tan solo diez minutos, una persona puede descu-

brir información valiosa a través de preguntas bien pensadas, que se formulan generalmente en ambientes distendidos como cenas o reuniones con amigos. Es sorprendente lo que se puede descubrir al preguntar a las personas una descripción de sí mismas, en las cuales usarán palabras que muy probablemente variarán de las que había pensado el gerente.

A continuación se debe mirar de manera objetiva el papel del gerente en el problema que se trata de resolver, especialmente porque los jefes directos suelen ser la fuente más poderosa de insatisfacción en los empleados y la principal razón por la que los empleados dejan sus trabajos. De hecho, de manera inadvertida, el gerente puede ser la fuente de desmotivación, y el jefe puede estar sacando lo peor del empleado que se trata de ayudar. El gerente deberá analizar su comportamiento de manera honesta y será necesario indagar, con una mentalidad abierta, respecto a las propias actitudes al igual que se indaga sobre el empleado. El empleado seguramente no se sentirá cómodo dando su percepción del jefe, pero a través del tiempo será posible establecer una visión real, de acuerdo a apreciaciones reales. Los demás pueden proveer también información valiosa.

En algunos casos se descubrirá que la relación no funciona y la tarea de motivación deberá ser entregada a otra persona. Probablemente la relación con la persona es ya naturalmente difícil, como la imposibilidad de poder hablar.

Finalmente es necesario analizar el contexto. Si hay algo en la situación que saca lo peor de la persona o del jefe, podría deberse a motivos adicionales, como la presión por parte de la organización, el disgusto del empleado interpuesto a la relación con su responsable o la actitud del gerente. Al aplicar este método, el autor asegura que se descubrirá la carencia de datos de la que se partía en la situación inicial. Más aún, el jefe no habrá pensado que tiene parte alguna en el problema y se ha culpado a factores situacionales los fallos del empleado. Es más fácil culpar a un empleado que figurarse como la persona llegó a una actitud negativa. Al abrir la mente hacia este método, el empleado se desempeñará mejor y probablemente el jefe se replantee lo que se quería alcanzar en un inicio.

### ***Paso 2: Reestructurar los objetivos***

El gerente se plantea a sí mismo la frustración de ser razonable, tratar de hacer un buen trabajo y enfrentarse a una persona que se niega a ver lo que es claramente correcto. La actitud común es ignorar la situación o despedir al empleado. Desgraciadamente, la forma cerrada de ver las cosas impedirá al gerente resolver la situación y motivar al empleado. Los resultados serán mejores si el jefe cambia su manera de ver las cosas, en lugar de permanecer en la que se piensa es la solución para buscar otra forma de solucionar el problema.

En algunos casos, el gerente piensa que un cambio de conducta del empleado resolvería la situación y el pobre desempeño. No obstante, al consultar con los demás empleados y encontrar una actitud positiva, el gerente puede obtener más

información y descubrir que estímulo le falta al empleado para realizar un trabajo satisfactorio. Los comportamientos de los empleados pueden ser un efecto más que el origen del problema. El cambio de actitud del gerente podría canalizar las energías del empleado en un esfuerzo por crear trabajo en equipo, haciendo de él un aliado para mejorar el clima de trabajo dentro de la oficina.

El reestructurar los objetivos no significa capitular a los mismos. Tal vez implica unos resultados más modestos por parte del empleado problema, pero dará paso a otros objetivos. La voluntad de ser flexible en los objetivos del gerente puede generar alternativas nuevas y ambiciosas que no se habían considerado previamente. De este modo, no se obtienen los objetivos iniciales pero se logra mucho más que inicialmente. Un requisito clave previo al encuentro con el empleado es el de conformar un rango de posibles resultados, los cuales se verán aumentados por una solución adicional que vendrá de la fuente menos esperada que es el empleado mismo. Si los resultados no son positivos, una solución definitiva podría ser necesaria.

### ***Paso 3: Organizar el encuentro***

El autor considera que el tercer paso es un encuentro formal en el cual el jefe haga ver su posición de liderazgo, pero de manera positiva y no impositiva, a fin de analizar la situación específica y lograr un resultado determinante. La conversación formal ayuda al gerente a estructurar una visión más rica de la situación. Ésta debe llevarse a cabo en un lugar neutral, tal como una sala de reuniones. El empleado debe ser informado con un día de antelación, especificando que no se necesitará nada en particular, a la vez que no será una reunión de evaluación.

La reunión debe iniciarse con una introducción breve, cortés pero firme (*aserción afirmativa*). El gerente le agradece al empleado por asistir, le comenta que no está contento con la situación y que percibe su descontento también. Continuaría diciendo que desconoce el motivo de su actitud, que admira su talento, pero que al parecer su visión es diferente, lo cual ha derivado en una actitud descortés en varias ocasiones, por lo cual es necesario este lo ayude a determinar como se puede trabajar mejor.

A continuación, el jefe procedería con las *preguntas de apalancamiento*, que son una forma más intensa y extendida de averiguar sobre el empleado, con lo cual se analizan las hipótesis planteadas por el jefe para la reunión. Las preguntas sondarán la necesidad de reconocimiento del empleado y la manera de lograr satisfacerla. Es importante evitar la típica respuesta del “sí, jefe”, porque de esta manera no se va a ningún lugar.

Es necesario poner mucha atención en este punto, ya que es muy fácil caer en una actitud de venta de ideas, tratando de forzar a la persona a ver su error. Aún al evitar esto, el empleado podría ser evasivo, defensivo, hostil, o comunicativo. El objetivo es tratar de abrir nuevas puertas para discernir y determinar la fuente de descontento para encontrar nuevas formas de lograr el compromiso del empleado.

Las reacciones pueden ser hostiles, y el gerente debe estar abierto para cambiar las cosas, darle el valor que el empleado merece, apoyándolo y dándole crédito por sus logros.

Al hacer esto, se llega al *momento de la verdad*, un punto crucial en el que el jefe debe lograr que el empleado de una solución a la situación. El gerente puede sugerir una reestructuración de su puesto, con mejor uso de las competencias del empleado. De este modo, si el problema es de actitud del empleado, se logrará que este se enfrente a sus propios desafíos. Se concluirá la reunión solicitando al empleado una propuesta de los cambios, concretando una segunda reunión en breve para discutir los cambios, asegurando que la empresa lo valora, pero que la situación debe cambiar por el bien de todos.

### **Los amplios beneficios**

El método propuesto por Nicholson asegura una resolución, no una solución, a los problemas de motivación y los resultados varían. Puede mostrar aspectos de la organización de los que no se era conciente. En el peor de los casos, se evita la confrontación y que el empleado se vaya de la empresa con una carga negativa a cuestas. Ya sea que el problema se solucione o simplemente se resuelva implica un beneficio que va más allá de la presente situación. Aparte de incrementar las probabilidades de motivar a los empleados problema, el método puede ayudar a motivar a todo el equipo de trabajo.

El ayudar a un empleado problema incrementa la percepción de todo el equipo. Una de las quejas más comunes en el trabajo es la falta de atención a los empleados problema por parte de los jefes. Típicamente, los jefes sucesivos se encuentran con personas aisladas, que se alejan de cualquier iniciativa que implique un intento por mejorar la situación. De manera que cuando el empleado empieza a actuar con iniciativa, los resultados son palpables.

No sólo el equipo de trabajo se beneficia de la nueva facilidad de trabajar con la persona que daba problemas, sino también el jefe. El mensaje que se envía a los empleados es muy poderoso ya que muestra que a la empresa le importan sus empleados y no se deshace de ellos como objetos. Al esforzarse el jefe por controlar la situación de manera no violenta, se muestra una marca de cultura empresarial que se orienta hacia la resolución de problemas, no hacia desecharlos, lo cual es muy valioso al gestionar personas. Si una persona es despedida, el resto del equipo percibirá eso como una señal de que ello ocurra de nuevo.

Los beneficios justifican por si mismos los requerimientos de este método. El tiempo que se invierte, las dificultades y los riesgos de fallar con esta estrategia están plenamente justificados. Si bien unos empleados responderán más rápidamente que otros, al menos se logrará un cambio positivo de dirección, el cual se verá en un empleado problema rehabilitado y una organización más sana y productiva.

### **Descentralizar: El arte en el corazón de la motivación**

La base conceptual del método que presenta el autor en este artículo es la noción de “descentralización”. Es necesario que el gerente deje su estado de encerramiento y su visión egocentrista para entender a sus empleados. Es imprescindible tratar de comprender como se sienten las personas. El gerente, con su visión propia, piensa que él está en lo correcto y los demás no. Pone como prueba el preguntar a un gerente respecto a sus empleados difíciles, y asegura que las respuestas serán seguramente “vagos”, “aburridos”, o “deshonestos”, términos que seguramente jamás aplicarían a sí mismos.

Existe una cierta comodidad al mantener a los empleados problema a una distancia que permita control. Al tratarlos como problemas a ser resueltos, como objetos que requieren manipulación con incentivos y castigos, es imposible poder conocer como piensan y sienten. Es posible que al cambiar la visión al punto de vista del empleado, se pueda apreciar que la visión global del gerente no sea necesariamente la correcta.

El autor va más allá de su afirmación al sugerir que el gerente debería preguntarse, desde el punto de vista del empleado, lo que significa tener un jefe como él, con sus ideas y pensamientos, o como cliente o subordinado. La respuesta a esta pregunta puede guiar al gerente hacia una nueva estrategia en futuros encuentros con el empleado problema.

El método de descentralización no es fácil sin duda, ya que requiere un esfuerzo adicional. Sin embargo, es más efectivo que otros métodos de motivación basados en el liderazgo inspiracional. La clave está en la importancia y el aprecio que tenga el gerente por sus empleados.