

# LA SOR PREN DENTE VERDAD SOBRE QUÉ NOS MOTIVA

**DANIEL H. PINK**

"SÓLO PINK PUEDE  
CONVERTIR UN VIA-  
JE AL INTERIOR DE  
NUESTRA MENTE  
EN ALGO TAN FASCI-  
NANTE Y DIVERTIDO  
COMO ESTE LIBRO."  
*NEW YORK POST*

**BEST SELLER  
INTERNACIONAL**

## Índice

Portada

Dedicatoria

Prólogo

Introducción. Los rompedores rompecabezas de Harry Harlow y Edward

Deci

Primera parte. Un nuevo sistema operativo

1 Esplendor y muerte de la Motivación 2.0

2 Siete motivos por los que el palo y la zanahoria (casi nunca) funcionan...

2A ... Y las circunstancias especiales en las que sí funcionan

3 Tipo I y Tipo X

Segunda parte. Los tres elementos

4 La autonomía

5 El dominio

6 Fines

Tercera parte. La caja de herramientas del Tipo I

El Tipo I para individuos: Nueve estrategias para despertar tu motivación

El Tipo I para organizaciones: Nueve maneras de mejorar tu empresa, despacho o grupo

El zen de la compensación: Pagar a las personas a la manera del Tipo I

El Tipo I para padres y docentes: Nueve ideas para ayudar a nuestros hijos

El canon del Tipo I: Quince libros indispensables

Escucha a los gurús: seis pensadores empresariales que «lo pillan»

Ponte en forma con el Tipo I: Cuatro consejos para estar (y permanecer) motivado para hacer ejercicio

La sorprendente verdad sobre qué nos motiva: Recapitulemos

La sorprendente verdad sobre qué nos motiva: Glosario

Guía de discusión para La sorprendente verdad sobre qué nos motiva: Veinte maneras de iniciar...

Para saber más sobre ti mismo y sobre este tema

Agradecimientos

Notas

Créditos

*Para Sophia, Eliza y Saul,  
un trío sorprendente que me motiva*

## Prólogo

Este libro que te aprestas a leer, querido/a lector/a, es un texto importante. Cada año se publican miles y miles de libros en castellano, y en general es difícil separar el grano de la paja. Me atrevo a apostar que *La sorprendente verdad sobre qué nos motiva* es uno de los pocos que marcará época.

¿Por qué? En primer lugar, por el autor. Daniel Pink, que trabajó para el ex vicepresidente de Estados Unidos y premio Nobel de la Paz Al Gore como *chief speechwriter* (asesor en jefe de sus discursos) de 1995 a 1997, es uno de los grandes pensadores de nuestro tiempo. Aunque estudió Derecho en Yale, está encantado de no haber practicado nunca la abogacía. El primero de sus libros es *Free Agent Nation: The Future of Working for Yourself* (Una nación de agentes libres: el futuro de trabajar para ti mismo), que ha servido para transformar las relaciones laborales, al menos en su país (la creación de millones y millones de «agentes libres» en Estados Unidos, los mal llamados «autónomos» en España, explica por qué aquel país ha salido de la crisis y nosotros seguimos inmersos en ella). Después de este éxito editorial, Pink publicó *Las aventuras de Johnny Bunko: La última guía de carreras profesionales que vas a necesitar*, el primer libro empresarial en forma de cómic manga y la primera novela gráfica que se convirtió en superventas del *Business Week*. Fue traducido a catorce idiomas, entre ellos el castellano. El tercero fue *A Whole New Mind* [Una nueva mente], el texto que presenta la «era conceptual». Estamos en un cambio de época, en la del enfoque D (por el hemisferio derecho): en la del diseño más allá de la función, la historia y no solo el argumento, la sinfonía más allá del foco, la empatía superando a la lógica, el juego por encima de lo serio, el sentido superando la acumulación. Adiós a la era de la información; bienvenida la era conceptual.

En segundo lugar, te recomiendo este libro porque es netamente desafiante. Como sabes, «desafiar» es cambiar una fe por otra. La mayoría de nosotros hemos sido educados en la «fe» empresarial del taylorismo,

instituida por el ingeniero Frederic Taylor en 1911 como organización científica del trabajo e implantada eficazmente por Henry Ford, gran aficionado a las tesis hitlerianas. Como Van Helsing, como si de un caza vampiros se tratara, Daniel Pink le clava la estaca al conde Drácula en pleno corazón. El núcleo central del taylorismo es un planteamiento exclusivamente transaccional de las relaciones en la empresa: tú haces como que me pagas, yo hago como que trabajo. Si te pago más, trabajas más. Si te ofrezco incentivos, te esfuerzas adicionalmente. Repasando las investigaciones sobre motivación del último medio siglo, Daniel Pink demuestra fehacientemente que es el *drive* (la motivación interna) la que realmente funciona. El palo y la zanahoria son unos pésimos sucedáneos de motivación, que sirven exclusivamente en tareas muy rudimentarias. El autor nos recuerda los estudios de Harry Harlow en los años cuarenta: «El aprendizaje significativo y el desempeño eficiente se logran sin incentivos especiales ni extrínsecos» y los de Edward Deci a mediados de los setenta: «Cuando se usa el dinero como incentivo externo los sujetos pierden interés intrínseco por la actividad». Entonces, ¿el dinero no es un motivador? Daniel Pink nos lo deja muy claro: por supuesto que sí, pero de una forma diferente a la que pensamos. Si un profesional no cobra lo que necesita, no va a contribuir como podría; ha de cobrar lo suficiente como para que el dinero no tenga nada que ver con su trabajo; y si recibe variable (lo que es justo, por supuesto) ha de ser a posteriori, no como incentivo. Las claves del *drive*, de la motivación interna, son tres: la autonomía (el deseo de dirigirse uno mismo, de contribuir decisivamente), la maestría (llegar a dominar la disciplina por la que tenemos vocación) y el propósito (la misión, la visión y los valores de una compañía) Las organizaciones en aprendizaje, las meritocracias, las empresas que saldrán fortalecidas de esta crisis, son «maximizadores de propósito, no maximizadores de beneficio».

Por último, pero no menos importante, *La sorprendente verdad sobre qué nos motiva* está muy bien escrito. De su experiencia como elaborador de discursos para Al Gore le ha quedado un sentido enormemente didáctico en lo que escribe. Entremezcla historias muy entretenidas con investigaciones rigurosas y profundas y con sentencias muy poderosas. Se trata de un libro disruptivo (que cambia la perspectiva de quien lo lee) y práctico, que dejará un importante poso en quienes reflexionen sobre él.

Te felicito, querido/a lector/a, por haberte decidido a empezar con esta

«sorprendente verdad» sobre la motivación. Es absolutamente cierta (nadie motiva a nadie; nos motivamos, nos movemos, nos emocionamos nosotros mismos, todos y cada uno de nosotros), es verdaderamente sorprendente, y ha de acabar de una vez por todas con el taylorismo imperante en las organizaciones. Estoy convencido de ello.

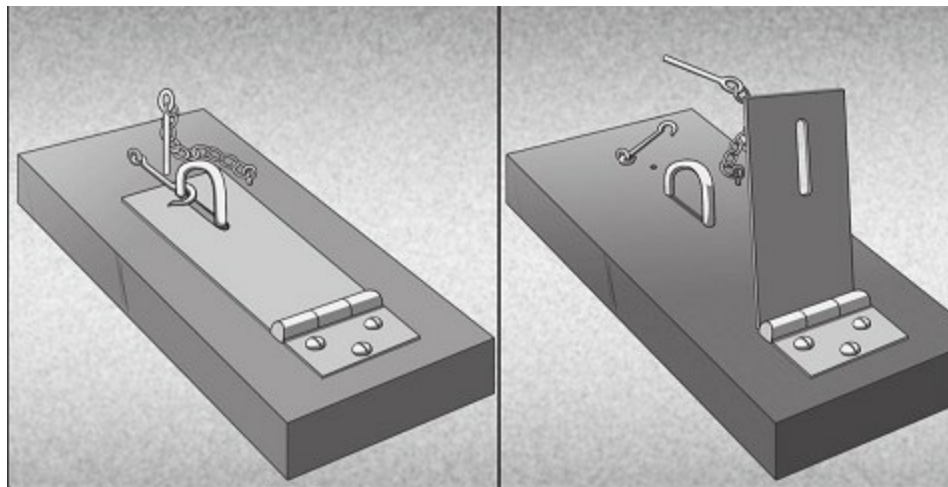
JUAN CARLOS CUBEIRO  
*Presidente de Eurotalent*

## Introducción

### Los rompedores rompecabezas de Harry Harlow y Edward Deci

A mediados del siglo pasado, dos jóvenes científicos llevaron a cabo unos experimentos que deberían haber cambiado el mundo... pero no lo hicieron.

Harry F. Harlow era un profesor de Psicología de la Universidad de Wisconsin que, en la década de los cuarenta, organizó uno de los primeros laboratorios del mundo dedicados al estudio del comportamiento de los primates. Un día de 1949, Harlow y dos colegas suyos reunieron a ocho monos *rhesus* para someterlos a un experimento sobre el aprendizaje que duraría dos semanas. Los investigadores diseñaron un sencillo rompecabezas mecánico como el que se ilustra más abajo: la solución requería tirar de la aguja vertical, abrir el gancho y levantar la tapa. Bastante fácil para nosotros, pero mucho más complicado para un mono de laboratorio de seis kilos de peso.



*El mecanismo de Harlow en las posiciones de inicio (izquierda) y resolución (derecha).*

Los investigadores colocaron los mecanismos en las jaulas de los monos para observar su reacción... y con el objetivo de probar su capacidad resolutoria al final de las dos semanas. Sin estar empujados por ninguna necesidad externa ni animados por ninguno de los investigadores, los monos se pusieron a jugar con los mecanismos con concentración, determinación y lo que parecía deleite. Al poco tiempo empezaron a descubrir cómo funcionaban los artilugios. Cuando Harlow sometió a los monos a la misma prueba durante los días 13 y 14 del experimento, los primates ya eran grandes expertos. Resolvían el mecanismo a menudo y con rapidez; dos tercios de las veces lo desmontaban en menos de sesenta segundos.

Pero resultaba raro. Nadie había enseñado a los monos a quitar la aguja, deslizar el gancho y levantar la tapa. Nadie los había recompensado con comida, afecto, ni siquiera un débil aplauso cuando lo lograban. Y eso se contradecía con las nociones aceptadas sobre cómo se comportan los primates... incluidos los de cerebro mayor y menos pelo conocidos como seres humanos.

Los científicos eran conscientes entonces de que existían dos impulsos principales que provocan la conducta: el primero era el impulso biológico. Los humanos y otros animales comían para satisfacer el hambre, bebían para saciar la sed y copulaban para colmar su apetito carnal. Pero nada de eso ocurría en este caso. «La solución no llevaba ni a la comida, ni a la bebida, ni a la gratificación sexual», informó Harlow.<sup>1</sup>

Sin embargo el único otro impulso conocido tampoco era capaz de explicar este comportamiento peculiar de los monos. Si las motivaciones biológicas eran internas, este segundo impulso venía de fuera: las gratificaciones y castigos que da el entorno al comportarse de cierta manera. Esto último era algo realmente comprobable en los humanos, que respondíamos de manera exquisita a tales fuerzas externas: «si prometieras subirnos el sueldo, trabajaríamos con más esfuerzo»; «si sugirieras que podemos sacar un sobresaliente en el examen, estudiaríamos más tiempo»; «si nos amenazaras con retenernos la paga por llegar tarde o por rellenar mal un formulario, llegaríamos puntuales y completaríamos todas las casillas». Pero eso tampoco explicaba la conducta de los monos. Como escribió Harlow —y podemos imaginarlo rascándose la cabeza—: «El comportamiento obtenido



en este experimento plantea algunas preguntas interesantes a la teoría de la motivación, puesto que se obtuvo un aprendizaje significativo y se mantuvo un rendimiento eficiente sin recurrir a incentivos extrínsecos ni especiales».

¿Qué más podía ser?

Para responder a esta pregunta, Harlow ofreció una nueva teoría... que apuntaba a un tercer impulso: «El desempeño de la tarea –dijo– significaba una gratificación intrínseca». Los monos habían resuelto el enigma, sencillamente, porque hacerlo les resultaba placentero. Disfrutaron haciéndolo. El goce de la tarea era su propia recompensa.

Y si esta noción en sí ya era radical, lo que sucedió a continuación no hizo más que aumentar la confusión y la controversia. Tal vez este impulso recién descubierto –Harlow lo acabó llamando «motivación intrínseca»– fuera real. Pero seguramente estaba subordinado a los dos otros impulsos. Si los monos hubieran sido gratificados –¡con pasas!– por resolver los rompecabezas, sin duda lo habrían hecho aún mejor. Sin embargo, cuando Harlow probó este enfoque, los monos cometieron más errores y resolvieron los enigmas con menos frecuencia. «La introducción de comida en el actual experimento –escribió Harlow– ha servido para perturbar el rendimiento, un fenómeno no descrito en la literatura.»

Era algo realmente atípico. En términos científicos, equivalía a dejar rodar una bola de acero por una pendiente para medir su velocidad y descubrir que la bola flotaba en el aire. Un hecho así sugeriría que nuestra comprensión de las fuerzas gravitatorias era inadecuada... que lo que siempre creímos leyes fijas tenían en realidad un montón de bucles. Harlow subrayó «la fuerza y la persistencia» del impulso de los monos por resolver los rompecabezas. Luego advirtió:

Parecería que este impulso [...] puede ser tan básico y fuerte como los [demás] impulsos. Además, hay ciertos motivos para creer que [este] puede ser igual de eficiente para facilitar el aprendizaje.<sup>2</sup>

Sin embargo, en aquellos tiempos los dos impulsos dominantes tenían mucho peso sobre el pensamiento científico. Así que Harlow hizo sonar la alarma. Apremió a los científicos a «cerrar grandes zonas de nuestro depósito teórico» y a ofrecer una explicación más fresca y precisa del comportamiento

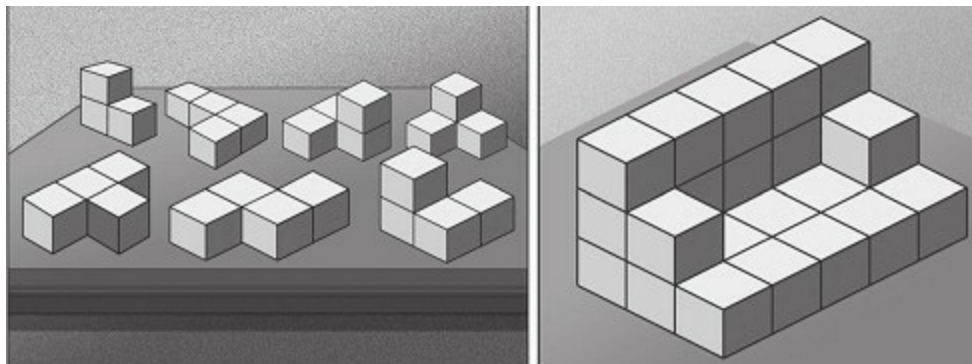
humano.<sup>3</sup> Advirtió que nuestra explicación de por qué hacemos lo que hacemos era incompleta. Dijo que para comprender realmente la condición humana, debíamos tener en cuenta este tercer impulso.

Luego abandonó prácticamente toda esta idea.

En vez de enfrentarse a los poderes fácticos y empezar a ofrecer una visión más completa de la motivación, Harlow dejó de lado esta polémica línea de investigación y más tarde se hizo famoso por sus estudios sobre la ciencia del afecto.<sup>4</sup> Su noción de este tercer impulso aparecía de vez en cuando en la literatura psicológica, pero permaneció en la periferia, tanto de la ciencia del comportamiento como de la comprensión de nosotros mismos. No fue hasta dos décadas más tarde cuando otro científico recogió el guante que Harlow había arrojado con gesto provocador sobre aquella mesa de laboratorio de Wisconsin.

Durante el verano de 1969, Edward Deci era un estudiante de posgrado de la Carnegie Mellon University en busca de tema para su tesis doctoral. Deci, que ya poseía un MBA por Wharton, estaba interesado en la teoría de la motivación y sospechaba que tanto académicos como especialistas en el ámbito de los negocios la habían malinterpretado. Así que arrancó una página del libro de juegos de Harlow y se puso a estudiar el tema con la ayuda de un rompecabezas.

Deci eligió el rompecabezas de cubos Soma, un juego entonces muy popular de Parker Brothers que hoy puede ser considerado un objeto de culto gracias a YouTube. El rompecabezas, que aparece en la figura, consiste en siete piezas de plástico: seis formadas por cuatro cubos de una pulgada (dos centímetros y medio) y una formada por tres cubos de una pulgada. Los jugadores pueden montar las siete piezas con millones de combinaciones posibles, componiendo desde formas abstractas hasta objetos reconocibles.



*Las siete piezas del rompecabezas Soma sin montar (izquierda) y luego (derecha) formando una de las millones de configuraciones posibles.*

Para el estudio, Deci dividió a los participantes –hombres y mujeres estudiantes universitarios– en un grupo experimental (al que llamaré «grupo A») y un grupo de control (al que llamaré «grupo B»). Cada uno participó en tres sesiones de una hora llevadas a cabo en días consecutivos.

He aquí cómo funcionaban las sesiones: cada participante entraba en una sala y se sentaba a una mesa sobre la cual estaban las siete piezas del rompecabezas Soma, dibujos de tres configuraciones posibles y ejemplares de las revistas *Time*, *The New Yorker* y *Playboy*. (Era 1969.) Deci se sentaba a la otra punta de la mesa para explicar las instrucciones y para controlar el resultado con un cronómetro.

En la primera sesión, miembros de ambos grupos tenían que montar las piezas Soma para copiar las configuraciones que tenían delante. En la segunda sesión, hacían lo mismo con otros dibujos, pero esta vez Deci indicaba a los del grupo A que cobrarían un dólar (el equivalente a seis dólares actuales) por cada configuración que logaran copiar correctamente. El grupo B, mientras tanto, recibía nuevos dibujos pero ninguna paga. Finalmente, en la tercera sesión, ambos grupos recibieron nuevos dibujos y tuvieron que reproducirlos sin obtener compensación, igual que en la primera sesión. (Véase la siguiente tabla.)

### **Cómo se trató a los grupos**

	Día 1	Día 2	Día 3
Grupo A	No recompensa	Recompensa	No recompensa
Grupo B	No recompensa	No recompensa	No recompensa

El truco estaba en mitad de cada sesión. Después de que un participante hubiera montado las piezas Soma imitando dos de los tres dibujos, Deci detenía un momento el proceso. Argumentaba que iba a darles un cuarto dibujo, pero que para elegir el adecuado, tenía que introducir los tiempos de su resolución en un ordenador. Y como era a finales de la década de los

sesenta –cuando los ordenadores centrales de enormes dimensiones eran la norma y todavía faltaba una década para que aparecieran los PC de mesa–, eso significaba que debía abandonar un rato la sala.

Al salir, les decía: «Solo salgo unos minutos, mientras tanto podéis hacer lo que queráis». Pero en realidad Deci no iba a introducir cifras en un ordenador antiguo, sino que pasaba a una sala contigua conectada a la del experimento por una ventanilla de una sola dirección. Desde allí, durante exactamente ocho minutos, espiaba lo que hacían los estudiantes cuando se quedaban solos. ¿Seguían manipulando el rompecabezas, tal vez intentando reproducir el tercer dibujo, o hacían alguna otra cosa, como hojear las revistas, mirar sus páginas centrales, mirar al infinito o echarse una siestecilla?

En la primera sesión, lógicamente, no hubo mucha diferencia entre lo que hicieron los participantes del grupo A y el B durante el período de ocho minutos en que eran vigilados en secreto. Todos siguieron jugando con el rompecabezas, de media, de tres a cuatro minutos y medio, lo que sugiere que lo encontraban como mínimo un poco interesante.

El segundo día, durante el cual los participantes del grupo A recibían dinero por cada resultado logrado y los del grupo B no, el grupo no remunerado se comportó básicamente de la misma manera que lo había hecho el primer día; pero el grupo remunerado, de pronto, se interesó muchísimo por el rompecabeza Soma. De promedio, los integrantes del grupo A pasaron más de cinco minutos jugueteando con el puzle, tal vez avanzando en el tercer reto o preparándose para ganar algo más de dinero para cerveza al regreso de Deci. Parece lógico, ¿no? Es coherente con lo que creemos sobre la motivación: «Compénsame y me esforzaré más en el trabajo».

Sin embargo, lo que ocurrió al tercer día confirmó las sospechas de Deci sobre el peculiar funcionamiento de la motivación... y de forma sutil puso en cuestión una premisa de la vida moderna. Esta vez, Deci explicó a los estudiantes del grupo A que solo había dinero para pagarles un día, y que, por tanto, en la tercera sesión no les pagaría. Luego las cosas se sucedieron exactamente como antes: dos rompecabezas resueltos seguidos de la interrupción de Deci. Durante el siguiente período de ocho minutos de tiempo libre, los integrantes del grupo B, a los que nunca se había pagado, jugaron con el puzle un poco más de tiempo que en las anteriores sesiones. Tal vez se estaban aficionando al juego, tal vez solo fuera una excepción estadística.

Pero los componentes del grupo A, a los que antes se había remunerado, respondieron de manera distinta. Ahora pasaron un tiempo significativamente menor jugando con el puzzle: no solo unos dos minutos menos que durante su sesión pagada, sino un minuto entero menos que en la primera sesión, cuando se encontraron con los rompecabezas por primera vez y fue evidente que disfrutaban de ellos.

Como una repetición de lo que Harlow había descubierto dos décadas antes, Deci reveló que la motivación humana parecía funcionar con leyes que contradecían lo que la mayoría de científicos y ciudadanos creían. Desde en los despachos hasta en el terreno de juego, sabíamos lo que empujaba a la gente: las recompensas –en especial en forma de dinero contante y sonante– hacían intensificar el interés y potenciaban el rendimiento. Lo que Deci descubrió, y luego confirmó con dos estudios adicionales que llevó a cabo poco después, fue casi lo contrario. «Cuando se emplea el dinero como recompensa externa de alguna actividad, el sujeto pierde interés intrínseco por la actividad», escribió.<sup>5</sup> Las recompensas pueden significar un estímulo a corto plazo –igual que un chute de cafeína puede mantenerte despierto unas horas más–. Pero el efecto pasa... y, lo que es peor, a largo plazo puede reducir la motivación de la persona para seguir en el proyecto.

Los seres humanos, afirmó Deci, tienen una «tendencia inherente a buscar novedades y retos, a ampliar y ejercitar sus capacidades, a explorar, a aprender». Pero este tercer impulso era más frágil que los otros dos; requería un entorno adecuado para sobrevivir. «Alguien que esté interesado en desarrollar y potenciar la motivación intrínseca en niños, empleados, estudiantes, etc., no debería concentrarse en sistemas de control externo como las recompensas monetarias», escribió en un artículo posterior.<sup>6</sup> Así empezó lo que para Deci se convertiría en la búsqueda de su vida por replantear por qué hacemos lo que hacemos:

una actividad que a veces lo enemistó con colegas psicólogos, que le costó el despido de una escuela de negocios y que desafió las suposiciones operativas de organizaciones de todo el mundo.

«Era muy polémico –me dijo Deci una mañana de primavera, cuarenta años después de los experimentos con el Soma–. Nadie esperaba que las recompensas tuvieran un efecto negativo.»

Este libro trata sobre la motivación. Os enseñaré que mucho de lo que creemos sobre el tema, simplemente, no es así... y que las informaciones que Harlow y Deci empezaron a descubrir hace unas cuantas décadas se acercan mucho más a la verdad. El problema es que la mayoría de negocios no están al tanto de esta noción sobre lo que nos motiva. Hay demasiadas organizaciones –no solo empresas, sino también gobiernos y ONG– que siguen funcionando desde suposiciones anticuadas sobre el potencial humano y el rendimiento individual, que no han sido nunca revisadas y que se basan más en el folclore que en la ciencia. Siguen insistiendo en prácticas como los planes de incentivos a corto plazo y los esquemas de pago-por-resultados, frente a la creciente evidencia de que tales medidas no suelen funcionar y a menudo perjudican. Y lo peor es que estas prácticas han impregnado nuestras escuelas, en las que gratificamos a la población activa del mañana con iPods, dinero y pizzas para incentivarla a aprender. Algo ha fallado.

La buena noticia es que tenemos la solución delante de nosotros, en el trabajo de un grupo de científicos de la conducta, que han desarrollado los esfuerzos pioneros de Harlow y Deci y cuyo trabajo silencioso, durante el último medio siglo, nos ofrece una visión más dinámica de la motivación humana. Hace demasiado tiempo que existe una falta de entendimiento entre lo que la ciencia sabe y lo que la empresa hace. El objetivo de este libro es subsanar esa brecha.

*La sorprendente verdad sobre qué nos motiva* consta de tres partes. La primera revisa los defectos de nuestro sistema de premio y castigo y propone una nueva manera de pensar en la motivación. El capítulo 1 examina cómo la visión predominante sobre la motivación se está volviendo incompatible con muchos aspectos de la vida y el mundo empresarial contemporáneos. El capítulo 2 revela las siete razones por las que los motivadores extrínsecos tipo «el palo y la zanahoria» consiguen muchas veces lo contrario de lo que nos proponíamos. (A continuación hay una breve adenda, el capítulo 2A, que muestra las circunstancias especiales en las que el palo y la zanahoria pueden ser realmente eficaces.) El capítulo 3 presenta lo que llamo la conducta de «Tipo I», una manera de pensar y un enfoque de los negocios basado en la ciencia real de la motivación humana, potenciada por nuestro tercer impulso: nuestra necesidad innata de dirigir nuestras propias vidas, de aprender y crear cosas nuevas, y de mejorar tanto a nosotros mismos como al mundo que nos rodea.

La segunda parte examina los tres elementos del comportamiento de Tipo I y muestra cómo individuos y organizaciones los utilizan para aumentar el rendimiento e intensificar su satisfacción. El capítulo 4 explora la autonomía, nuestro deseo de autodirigirnos. El capítulo 5 revisa la maestría, nuestra necesidad de mejorar y perfeccionar lo que hacemos. El capítulo 6 examina la determinación, nuestro anhelo de formar parte de algo más amplio que nosotros mismos.

La tercera parte, La caja de herramientas del Tipo I, es una amplia serie de recursos para ayudarnos a crear entornos en los que pueda florecer el comportamiento de Tipo I. Aquí encontraremos de todo, desde docenas de ejercicios para despertar la motivación en nosotros mismos y en los demás, hasta preguntas para sugerir debates en un club de lectura, hasta un resumen brevísimo de *La sorprendente verdad sobre qué nos motiva* que nos ayudará a entablar fácilmente conversación en cualquier acontecimiento social. Y aunque este libro se centra principalmente en el mundo de los negocios, en esta parte ofrezco algunas ideas sobre cómo aplicar estos conceptos a la educación y a nuestras vidas fuera del entorno laboral.

Pero antes de sumergirnos de lleno en esta tarea, empecemos con un experimento de pensamiento, uno que nos pide volver la vista atrás. En los tiempos en que John Major era primer ministro de Gran Bretaña, Barack Obama era un joven y delgado profesor de Derecho, las conexiones de Internet funcionaban a través del teléfono y *blackberry* era el nombre en inglés de una fruta del bosque.

Primera parte

Un nuevo sistema operativo



## Esplendor y muerte de la Motivación 2.0

Imagina que estamos en 1995. Te sientas con una economista, una prestigiosa profesora de Ciencias empresariales, doctora en Ciencias económicas. Le dices: «Tengo una bola de cristal que puede adivinar el futuro a quince años vista. Me gustaría poner a prueba tus poderes de predicción».

Ella se muestra escéptica, pero decide contentarte.

«Voy a describirte dos nuevas enciclopedias; una que acaba de salir y otra que saldrá dentro de unos años. Tienes que predecir cuál de ellas tendrá más éxito en 2010.»

«Adelante», invita ella.

«La primera enciclopedia es de Microsoft. Como sabes, Microsoft es ya una empresa grande y muy rentable, y con el lanzamiento este año de Windows 95, está a punto de convertirse en un coloso de nuestra era. Microsoft financiará esta enciclopedia. Pagará a escritores y editores profesionales para que redacten artículos sobre miles de temas. Directores bien remunerados supervisarán el proyecto para asegurarse de que se termina a tiempo y dentro de presupuesto. Luego Microsoft venderá la enciclopedia en CD-Rom y más tarde *online*.

»La segunda enciclopedia no será iniciativa de ninguna empresa. La crearán decenas de miles de personas que escribirán y editarán sus artículos por placer. Estos amantes del ocio no necesitarán tener ninguna cualificación especial para participar, y nadie recibirá ni un solo euro, ni un dólar, ni un yen por escribir o corregir artículos. Los participantes colaborarán con su trabajo –a veces de hasta veinte y treinta horas semanales– de forma gratuita. La enciclopedia, que existirá *online*, también será gratuita: no se cobrará nada a nadie por usarla.

»Ahora –le dices a la economista–, imagínate dentro de quince años. Según mi bola de cristal, en 2010, una de estas dos enciclopedias será la mayor y más popular en todo el mundo y la otra habrá muerto. ¿Cuál es cuál?»

En 1995, dudo que pudieras encontrar ni un solo economista sobrio en ninguna parte del planeta Tierra que no hubiera elegido el primer modelo como el triunfador. Cualquier otra conclusión habría resultado irrisoria y contraria a prácticamente cualquier principio empresarial que nuestra economista pudiera haber enseñado a sus alumnos. Habría sido como preguntarle a un zoólogo quién ganaría una carrera de doscientos metros, si un guepardo o tu cuñado. Ni pensarlo.

Claro, esa pandilla de voluntarios, llena de gentuza, podía dar algún resultado, pero su producto jamás podría competir con el de una potente empresa orientada a los beneficios. Los incentivos eran erróneos. Microsoft estaba allí para beneficiarse del éxito de su producto; todos los implicados en la creación del otro producto, en cambio, sabían desde el principio que el éxito no les reportaría nada. Y lo más importante: los redactores, editores y directores de Microsoft estaban remunerados. Los colaboradores del otro proyecto, no. De hecho, es muy probable que perdieran dinero cada vez que trabajaban gratis en vez de hacerlo de forma remunerada. Nuestra economista nunca habría pensado plantear un dilema tan sencillo en una pregunta de examen en su curso de MBA. Era demasiado fácil.

Pero ya sabemos lo que ocurrió.

El 31 de octubre de 2009, Microsoft decidió desconectar su MSN Encarta, su disco y su enciclopedia *online*, después de dieciséis años en el mercado. Mientras tanto, Wikipedia –ese segundo modelo– ha acabado siendo la mayor y más popular enciclopedia del mundo. Tan solo ocho años después de su lanzamiento, Wikipedia tenía más de trece millones de artículos en unos doscientos sesenta idiomas, incluidos tres millones solo en inglés.<sup>1</sup>

¿Qué ocurrió? Las ideas tradicionales sobre la motivación humana tienen muchas dificultades para explicar este resultado.

## **El triunfo del palo y la zanahoria**

Los ordenadores: ya sea el enorme y vetusto ordenador de los experimentos de Deci, ya sea el iMac en el que estoy redactando esta frase o el teléfono móvil que vibra en tu bolsillo, todos contienen un sistema operativo. Bajo la superficie de los dispositivos que tocamos y de los programas que manipulamos hay una compleja capa de software que contiene las instrucciones, protocolos y suposiciones que permiten que todo funcione como una seda. La mayoría de nosotros no pensamos demasiado en los sistemas operativos; solo los tenemos en cuenta cuando empiezan a fallar: cuando el hardware y el software que se supone deben gestionar se vuelven demasiado grandes y complejos como para ser manejados por ese sistema operativo. Entonces nuestro ordenador empieza a atascarse. Protestamos. Y los listísimos diseñadores de sistemas, que han estado siempre jugueteando con las piezas del programa, se sientan a redactar otro mejor: una actualización.

Las sociedades también se rigen por sistemas operativos. Las leyes, costumbres sociales y pactos económicos con los que lidiamos cada día se basan en instrucciones, protocolos y suposiciones sobre el funcionamiento del mundo. Y buena parte de nuestro sistema operativo social consiste en un conjunto de ideas sobre el comportamiento humano.

En nuestros inicios más tempranos –y me refiero a los muy tempranos, pongamos hace cincuenta mil años– la suposición que subyacía sobre el comportamiento humano era sencilla y real: estábamos intentando sobrevivir. Al deambular por la selva en busca de comida o al refugiarnos en los arbustos para protegernos del ataque de una fiera, el impulso de supervivencia guiaba la mayor parte de nuestra conducta. Llamémoslo sistema operativo primitivo Motivación 1.0. No resultaba especialmente elegante, ni tampoco era muy distinto del de los monos *rhesus*, los simios gigantes o muchos otros animales, pero resultaba práctico. Funcionaba. Hasta que dejó de hacerlo.

A medida que los humanos fuimos formando sociedades más complejas, encontrándonos con extraños y necesitando cooperar para hacer las cosas, ese sistema operativo basado puramente en el impulso biológico empezó a quedar obsoleto. De hecho, a veces necesitábamos maneras de limitar este impulso: para impedirme que te arrebatara la cena o para evitar que te llevaras a mi esposa. Y así, en una hazaña de notable ingeniería cultural, poco a poco reemplazamos lo que teníamos por una versión más compatible con la forma en que habíamos empezado a trabajar y a vivir.

En la base de este nuevo y mejorado sistema operativo había un supuesto revisado y más preciso: los humanos somos más que la suma de nuestras necesidades biológicas. Ese primer impulso seguía importando, sin duda alguna, pero ya no era suficiente para lo que éramos. También teníamos un segundo impulso: buscar la gratificación y evitar el castigo de manera más amplia. Y fue a partir de esta información que surgió un nuevo sistema operativo: llamémoslo Motivación 2.0. (Por supuesto, hay otros animales que también responden al premio y al castigo, pero solo los humanos hemos demostrado ser capaces de canalizar este impulso para desarrollarlo todo, desde las leyes contractuales hasta las tiendas de alimentación.)

Aprovechar este segundo impulso ha sido fundamental para el progreso económico en todo el mundo, en especial durante los dos siglos pasados. Pongamos por caso la Revolución Industrial. Los desarrollos tecnológicos – motores de vapor, ferrocarril, electricidad desempeñaron un papel crucial en el crecimiento de la industria. Pero también lo hicieron algunas innovaciones menos tangibles: en particular, la obra de un ingeniero estadounidense llamado Frederick Winslow Taylor. A principios del siglo xx, Taylor, que creía que las empresas estaban empezando a funcionar de manera ineficiente y caprichosa, inventó lo que llamó la «gestión científica». Su invento era una especie de software diseñado con habilidad para funcionar «encima de la plataforma Motivación 2.0». Y fue amplia y rápidamente adoptado.

Según su punto de vista, los trabajadores eran como las partes de una maquinaria complicada. Si hacían el trabajo correctamente y dentro del horario previsto, la maquinaria funcionaría perfectamente. Y para asegurar que eso sucediera, sencillamente había que recompensar el comportamiento que se buscaba y castigar la conducta que se quería evitar. La gente respondería racionalmente a estas fuerzas externas –estos motivadores extrínsecos– y tanto ellos como el propio sistema prosperarían. Tenemos tendencia a pensar que los motores del crecimiento económico han sido el carbón y el petróleo, pero, en cierto sentido, el motor del comercio ha sido impulsado de igual manera por los palos y las zanahorias.

El sistema operativo Motivación 2.0 ha perdurado mucho tiempo. De hecho, está tan profundamente arraigado en nuestras vidas que la mayoría de nosotros apenas nos damos cuenta de que existe. Hace mucho tiempo –más del que somos capaces de recordar– que configuramos nuestras

organizaciones y construimos nuestras vidas alrededor de este sólido supuesto: la forma de mejorar el rendimiento, aumentar la productividad y potenciar la excelencia es premiar a los buenos y castigar a los malos.

Sin embargo, a pesar de su mayor sofisticación y sus aspiraciones elevadas, la Motivación 2.0 seguía sin ser precisamente ennoblecedora. Insinuaba que, al fin y al cabo, los seres humanos no somos tan distintos de los caballos; es decir, la manera de hacernos avanzar en la dirección adecuada es mostrarnos una zanahoria más crujiente o blandir un palo más duro. Aun así, toda la intelectualidad que le faltaba a este sistema operativo, se suplía con su eficacia: funcionaba bien, extremadamente bien. Hasta que dejó de hacerlo.

A medida que avanzaba el siglo xx, a medida que las economías crecían en complejidad, y a medida que las personas que las integraban tuvieron que adquirir conocimientos nuevos y más sofisticados, el enfoque Motivación 2.0 empezó a encontrar algunas resistencias. En la década de los cincuenta, Abraham Maslow –un antiguo alumno de Harry Harlow en la Universidad de Wisconsin desarrolló el campo de la psicología humanística, que cuestionaba la idea de que el comportamiento humano tuviera puramente ese perfil ratonil en busca de estímulos positivos y huyendo de los negativos. En 1960, el profesor de dirección de empresas del MIT Douglas McGregor adaptó algunas de las ideas de Maslow al mundo de los negocios. McGregor puso en cuestión la premisa de que los seres humanos éramos básicamente inertes, que a falta de gratificaciones y castigos externos no hacíamos demasiadas cosas. La gente tiene otros impulsos, más elevados, afirmó. Y estos podrían beneficiar a las organizaciones si los directivos y los líderes empresariales los respetaran. Gracias, en parte, a los textos de McGregor, las empresas evolucionaron un poco. Los códigos de vestimenta se relajaron, los horarios se volvieron más flexibles. Muchas organizaciones buscaron maneras de dar a sus empleados mayor autonomía y de ayudarlos a crecer. Estos retoques repararon algunos defectos, pero en definitiva no fueron más que modestas mejoras. No significaron un riguroso paso adelante: Motivación 2.1.

Y así, este enfoque general permaneció intacto. Al fin y al cabo, era fácil de entender, sencillo de controlar y claro de respetar. Pero en los primeros diez años de este siglo –un período asombrosamente poco productivo en cuanto a negocios, tecnología y progreso social– hemos descubierto que este viejo y sólido sistema operativo no funciona bien en absoluto. Fracasa a

menudo y de manera impredecible. Obliga a las personas a inventar maniobras para evitar sus defectos. Y lo más importante, está demostrando ser incompatible con muchos aspectos del mundo empresarial actual. Y si examinamos de cerca estos problemas de incompatibilidad, nos daremos cuenta de que los pequeños avances –un parche aquí, otro allá– no resolverán el problema. Lo que necesitamos es un paso adelante radical.

### **Tres problemas de incompatibilidad**

La Motivación 2.0 sigue siendo útil para algunas cosas, pero es terriblemente resbaladiza. A veces funciona, otras muchas no. Y comprender sus defectos ayudará a determinar qué partes pueden conservarse y qué otras hemos de descartar a medida que le damos forma a la mejora. Los fallos del sistema entran dentro de tres categorías distintas; nuestro sistema operativo se ha vuelto incompatible, incluso a veces antagónico, con: cómo organizamos lo que hacemos; cómo pensamos sobre lo que hacemos; cómo hacemos lo que hacemos.

#### **Cómo organizamos lo que hacemos**

Vayamos otra vez a ese enfrentamiento de enciclopedias entre Microsoft y Wikipedia. Los supuestos básicos de la Motivación 2.0 sugieren que ese resultado no puede ser posible. El triunfo de Wikipedia parece desafiar las leyes de la física del comportamiento.

Veamos: si esta enciclopedia totalmente voluntaria, hecha por aficionados, fuera el único caso de este tipo, podríamos descartarlo como una aberración, una excepción que confirma la regla. Pero no lo es. Wikipedia representa el modelo de negocio más potente del siglo XXI: el modelo *open source* o de código abierto.

Enciende el ordenador de tu casa, por ejemplo. Cuando entras en Internet para mirar el tiempo que hará o para comprarte unas zapatillas de deporte, tal vez utilices el Firefox, un buscador web gratuito de código abierto creado casi exclusivamente por voluntarios de todo el mundo. ¿Trabajadores no remunerados que regalan su trabajo? Eso no puede ser sostenible. Hay un problema de incentivos. Sin embargo, Firefox tiene en la actualidad más de ciento cincuenta millones de usuarios.

O entra en el departamento de IT de una empresa grande de cualquier país y busca cómo hacer una visita guiada. Es muy posible que los servidores de los ordenadores corporativos de la empresa funcionen con Linux, un software diseñado por un ejército de programadores no remunerados y disponible de forma gratuita. Hoy Linux hace funcionar uno de cada cuatro servidores corporativos. Luego pídele a un empleado que te explique cómo funciona la página web de la empresa. Probablemente, zumbando por debajo de la web estará Apache, un software de servidor gratuito, creado y mantenido por un grupo disperso y global de voluntarios. La cuota de mercado de servidores para webs corporativas de Apache es del 52 por ciento. En otras palabras, muchas empresas que confían ciegamente en las gratificaciones externas para dirigir a sus empleados, hacen funcionar sus sistemas más importantes con productos creados por no-empleados que parecen no necesitar estas gratificaciones para trabajar.

Y no se trata solo de las decenas de miles de proyectos de software distribuidos por todo el mundo; a día de hoy podemos encontrar: libros de cocina de código abierto, libros de texto de código abierto, diseños de automoción de código abierto, investigación médica de código abierto, informes legales de código abierto, archivos fotográficos de código abierto, cajas de ahorros profesionales de código abierto, bebida de cola de código abierto; y, para aquellos que no se contentan con refrescos, cerveza de código abierto.

Esta nueva forma de organización no ha acabado con las gratificaciones extrínsecas. La gente que participa del movimiento de código abierto no hace voto de pobreza. Para muchos, participar en estos proyectos puede aumentar su reputación y afinar sus destrezas, por tanto potenciar su poder adquisitivo. Los empresarios han lanzado empresas nuevas, y a veces lucrativas, que ayudan a las organizaciones a implementar y mantener las aplicaciones de software de código abierto.

Pero en última instancia, y como han apuntado varios académicos, el código abierto depende de la motivación intrínseca con la misma intensidad que los viejos modelos de negocios se apoyan en la motivación extrínseca. Karim Lakhani, Profesor de Dirección de empresas del MIT, y Bob Wolf, Consultor del Boston Consulting Group, hicieron una encuesta entre 684 promotores de código abierto, la mayoría de América del Norte y Europa, sobre los motivos por los cuales participaban en estos proyectos. Lakhani y

Wolf descubrieron una serie de motivos, pero encontraron que «la motivación intrínseca basada en el placer –en concreto, en lo creativa que se siente una persona cuando trabaja en un proyecto– es el impulso más fuerte y persuasivo».<sup>2</sup> Una inmensa mayoría de los programadores, según la encuesta, afirmaban alcanzar a menudo el estado de reto óptimo llamado «fluidez». De manera similar, tres economistas alemanes que estudiaron proyectos de código abierto en todo el mundo se dieron cuenta de que lo que empujaba a los participantes era «un conjunto de motivos predominantemente intrínsecos», en especial «la diversión... de acabar dominando el desafío que plantea un problema de software concreto» y el «deseo de aportar un regalo a la comunidad de programadores».<sup>3</sup> La Motivación 2.0 da poco espacio a este tipo de impulsos.

Es más, el código abierto es solo una de las maneras en que la gente está reestructurando lo que hace para seguir nuevas líneas organizativas sobre un terreno de motivaciones distinto. Pasemos del código del software al código legal. Las leyes de la mayoría de los países desarrollados permiten básicamente dos tipos de organizaciones empresariales: las lucrativas y las no lucrativas. Unas generan dinero, las otras hacen el bien. Y el socio prominente de la primera categoría es la sociedad anónima: propiedad de los accionistas y gestionada por directivos, supervisados a su vez por una junta directiva. Los gestores y directivos tienen una responsabilidad primordial: maximizar las ganancias de los accionistas. Existen también otros tipos de organizaciones empresariales que se rigen por las mismas normas. En Estados Unidos, por ejemplo, las sociedades anónimas, las corporaciones S, las corporaciones C, las sociedades limitadas y otras configuraciones de negocios tienen todas la misma finalidad. El objetivo de los que las gestionan –práctica, legal e incluso moralmente– es maximizar los beneficios.

Permitidme dedicar una ovación entusiasta, sincera y agradecida a estas formas de negocio y a los países con visión de futuro que capacitan a sus ciudadanos para crearlas. Sin ellos, nuestras vidas serían infinitamente menos prósperas, menos saludables y menos felices. Pero en los últimos años ha habido unas cuantas iniciativas en todo el mundo para cambiar la receta y cocinar nuevas variedades de organizaciones empresariales.

Por ejemplo, en abril de 2008, Vermont fue el primer estado de Estados Unidos que permitió un nuevo tipo de negocio llamado «sociedad limitada de bajo lucro». Conocida como L3C, esta entidad es una corporación, pero no a



la manera tradicional. Como explicaba un informe, una L3C «opera como un negocio lucrativo que genera al menos unos beneficios modestos, pero su objetivo principal es ofrecer unos beneficios sociales significativos». Hay tres estados más que han seguido el ejemplo de Vermont.<sup>4</sup> Existe una L3C en Carolina del Norte, por ejemplo, que compra fábricas de muebles abandonadas y las actualiza con tecnología verde, para luego alquilarlas a bajo precio a fabricantes de muebles en apuros. Se supone que la operación generará dinero, pero su objetivo principal es ayudar a revitalizar una zona desfavorecida.

Mientras tanto, el premio Nobel Muhammad Yunus ha empezado a crear lo que él llama «negocios sociales». Son empresas que reúnen capital, desarrollan productos y los venden en un mercado abierto, pero al servicio de una misión social más amplia; o, como él dice, «con el principio de maximizar los beneficios sustituido por el principio del beneficio social». El Fourth Sector Network de Estados Unidos y Dinamarca promueve la «organización probeneficios», un híbrido que dice representar a una nueva categoría de organización que es a la vez autosostenible económicamente y que está impulsada por un objetivo público. Un ejemplo: Mozilla, la entidad que nos dio el Firefox, está organizada como «probeneficio». Y tres empresarios estadounidenses se han inventado la corporación B, o de responsabilidad social corporativa, una designación que requiere que las empresas modifiquen sus ordenanzas de modo que las iniciativas favorezcan el valor a largo plazo y el impacto social, en vez del lucro económico a corto plazo.<sup>5</sup>

Por supuesto, ni la producción de código abierto ni los, antes inimaginables, negocios «no solo lucrativos» son todavía la norma; ni tampoco relegarán a las sociedades anónimas al olvido, pero su resurgimiento nos dice algo importante sobre el lugar hacia el cual nos dirigimos. «Ahí fuera hay un gran movimiento que todavía no se reconoce como movimiento», declaraba en el *New York Times*<sup>6</sup> un abogado especializado en organizaciones probeneficio. Un motivo podría ser que los negocios tradicionales optimizan los beneficios económicos, lo cual cuadra perfectamente con la Motivación 2.0. Estas nuevas entidades, en cambio, optimizan la utilidad... lo cual no se adapta a ese sistema operativo más antiguo porque desobedece abiertamente sus principios básicos.

## **Cómo pensamos en lo que hacemos**

Cuando asistí a mi primera clase de Económicas a principios de la década de los ochenta, nuestro profesor –un conferenciante brillante con un aire al coronel Patton– nos hizo una importante aclaración antes de dibujar su primera curva de la indiferencia en la pizarra. La economía, nos explicó, no era el estudio del dinero, sino el estudio de la conducta. En el transcurso de un día, cada uno calcula constantemente el coste y los beneficios de sus acciones y luego decide cómo actuar. Los economistas estudiábamos lo que la gente hacía, más que lo que nosotros decíamos, porque nosotros hacíamos lo que más nos convenía. Éramos calculadores racionales de nuestro propio interés económico.

Cuando al cabo de unos años me puse a estudiar Derecho, apareció una idea similar. El nuevo campo en auge de «leyes y economía» sostenía que precisamente porque éramos unos calculadores tan impresionantes de nuestro propio interés, las Leyes y las normas impedían a menudo –en vez de permitir– los resultados justos y razonables. Sobreviví a la facultad de Leyes en buena parte gracias al descubrimiento de una frase talismán que repetía en mis exámenes: «En un mundo de información perfecta y costes de transacción bajos, las partes negociarían hasta llegar a un resultado de máxima ganancia».

Luego, aproximadamente una década más tarde, los acontecimientos dieron un curioso giro que me hizo replantear buena parte de lo que me había costado mucho esfuerzo y deudas aprender. En el 2002, la Fundación Nobel concedió su premio de Economía a un personaje que ni siquiera era economista. Y le dieron el mayor honor en este campo por haber revelado que no éramos siempre calculadores racionales de nuestro propio interés económico y que las partes, a menudo no negocian para obtener la máxima ganancia. Daniel Kahneman, un psicólogo estadounidense que obtuvo el premio Nobel de Economía aquel año por trabajos que había hecho con el israelí Amos Tversky, ayudó a forzar un cambio en cómo pensamos sobre lo que hacemos. Y una de las implicaciones de esta nueva manera de pensar es que pone en cuestión muchos de los supuestos de la Motivación 2.0.

Kahneman y otros en la especialidad de la economía del comportamiento estaban de acuerdo con mi profesor en que la economía es el estudio del comportamiento económico humano. Afirmaban que habíamos

puesto demasiado énfasis en lo «económico» y no suficiente en lo «humano». Esa persona hiperracional y con cerebro de calculadora no era real, sino pura ficción de conveniencia.

Juguemos a una cosa y trataré de ilustrar mi postura. Supón que alguien me da diez dólares y me dice que los comparta –parte, todo o nada– contigo. Si aceptas mi oferta, ambos podremos quedarnos con el dinero. Si la rechazas, ninguno se lleva nada. Si te ofreciera seis dólares (y yo me quedo cuatro), ¿los tomarías? Casi seguro. Si te ofreciera cinco, probablemente también aceptarías. Pero ¿y si te ofreciera dos? ¿Los tomarías? En un experimento repetido en varios lugares del mundo, la mayoría de la gente rechazaba la oferta de dos dólares o menos.<sup>7</sup> Eso no tiene ningún sentido en términos de optimización de la riqueza: si aceptas mi oferta de dos dólares, eres dos dólares más rico; si la rechazas, no tienes nada. Tu calculadora cognitiva sabe que dos es más que cero... pero como eres un ser humano, tu noción de lo que es justo, o tu deseo de venganza, o tu simple irritación se imponen.

En la vida real, nuestro comportamiento es mucho más complejo de lo que los libros de texto reconocen, y la idea de que somos puramente racionales a menudo confunde: no ahorramos suficiente para la jubilación a pesar de que eso nos beneficiaría de forma clara; nos aferramos a malas inversiones más tiempo del que deberíamos porque nos duele mucho más perder dinero de lo que nos aporta ganar exactamente la misma suma. Danos a escoger entre dos televisores y elegiremos uno; muéstranos un tercero y nos decantaremos por ese otro. En resumen, somos irracionales... y bastante previsibles, según el economista Dan Ariely, autor de *Predictably Irrational* (*Las trampas del deseo*, Ariel, 2008) un libro que ofrece un repaso ameno y atractivo de la economía del comportamiento.

El problema para nuestros propósitos es que la Motivación 2.0 asume que somos robóticos optimizadores de riqueza; los que argumentaban mis profesores cuando estudiaba hace un par de décadas. De hecho, la premisa de los incentivos extrínsecos es que siempre responderemos de forma racional a ellos; pero en la actualidad ni siquiera la mayoría de los economistas lo creen así. A veces esos motivadores funcionan; muchas otras, no. Y muy a menudo provocan daños colaterales. En resumen, resulta difícil de conciliar la Motivación 2.0 con la nueva manera de pensar que tienen los economistas acerca de lo que hacemos.

Es más: si la gente hace cosas por motivos absurdos y aferrándose al pasado, ¿por qué no habríamos de actuar también por ganas de buscar cosas importantes y ponernos al día? Si somos previsiblemente irracionales —y está claro que lo somos—, ¿por qué no podemos ser también previsiblemente trascendentes?

Si eso parece improbable, haz el esfuerzo de imaginar otros comportamientos humanos más raros: abandonamos un trabajo lucrativo para asumir otros peor pagados que nos dan un mayor sentido y satisfacción; estudiamos clarinete durante el fin de semana a pesar de que con ello tenemos pocas esperanzas de ganar un duro (Motivación 2.0) o conseguir pareja (Motivación 1.0); jugamos a resolver rompecabezas incluso cuando no obtenemos un puñado de pasas ni unos cuantos dólares al hacerlo.

Algunos académicos han empezado ya a ampliar el espectro de la economía del comportamiento para abrazar estas ideas. El más destacado es Bruno Frey, economista de la Universidad de Zúrich. Al igual que otros economistas del comportamiento, Frey sostiene que hemos de superar la idea del *Homo oeconomicus* (el «hombre económico», ese robot de ficción que se centra en maximizar la riqueza). Pero su aportación va en una dirección ligeramente distinta, hacia lo que él llama *Homo oeconomicus maturus* (u «hombre económico maduro»). Esta figura, dice, «es más “madura” en el sentido que está dotado de una estructura motivacional más refinada». En otras palabras, para entender del todo el comportamiento económico humano, hemos de reconciliarnos con una idea que choca con la Motivación 2.0. Como escribe Frey, «la motivación intrínseca tiene gran importancia para todas las actividades económicas. Es inconcebible que la gente esté motivada únicamente, o ni siquiera principalmente, por incentivos externos».<sup>8</sup>

### **Cómo hacemos lo que hacemos**

Si estás al mando de otras personas, detente un momento para mirar hacia atrás. Hay un fantasma rondando por ahí; se llama Frederick Winslow Taylor —¿le recuerdas? El del principio del capítulo— y te susurra al oído: «El trabajo consiste principalmente en una serie de tareas sencillas y no especialmente interesantes. La única manera de conseguir que la gente lo haga es darles los incentivos apropiados y seguirlos cuidadosamente». A principios de la primera década del siglo xx, Taylor tenía razón. Actualmente, en buena parte

del mundo, esto es menos cierto. Sí, hay gente para la cual el trabajo es algo rutinario, poco estimulante y dirigido por otros; pero, para un número sorprendente de personas, los trabajos se han vuelto más complejos, más interesantes y más autónomos, y ese tipo de tareas presentan un desafío directo a los supuestos de la Motivación 2.0.

Empecemos por la complejidad. Los científicos del comportamiento dividen a menudo lo que hacemos en el trabajo o lo que aprendemos en el colegio en dos categorías: «algorítmica» y «heurística». Una tarea algorítmica es la que consiste en seguir una serie de instrucciones en un único recorrido que lleva a una sola conclusión. Es decir, hay un algoritmo para resolverla. Una tarea heurística es todo lo contrario: precisamente porque no existe un algoritmo para resolverla, tienes que experimentar con posibilidades y deducir una solución nueva. Trabajar de cajero de un supermercado es básicamente algorítmico: haces prácticamente lo mismo una y otra vez de una determinada manera. Crear una campaña de publicidad es básicamente heurístico: tienes que inventar algo nuevo.

A lo largo del siglo xx, la mayoría de trabajos eran algorítmicos, y no me refiero solo a aquellos en los que se colocaba un tornillo de la misma forma durante todo el día. Incluso al pasar de oficios a profesiones, las tareas desarrolladas eran a menudo rutinarias. Es decir, podíamos reducir buena parte de lo que hacíamos –en contabilidad, derecho, programación informática y otros campos– a un guión, una hoja de especificaciones, una fórmula o una serie de pasos que producían la respuesta correcta. Pero hoy en día, en buena parte de Norteamérica, Europa occidental, Japón, Corea del Sur y Australia, las tareas rutinarias están desapareciendo. Se están llevando a otras partes, a cualquier lugar donde salgan más baratas. En la India, Bulgaria, Filipinas y otros países, los trabajadores peor pagados básicamente aplican el algoritmo, piensan la respuesta correcta y la ejecutan de forma instantánea desde su ordenador para que llegue a alguien que está a diez mil kilómetros de allí.

Pero la deslocalización es solo una de las presiones existentes sobre el trabajo basado en las normas y centrado en el hemisferio izquierdo del cerebro. Al igual que las mulas y sus carros sustituyeron al esfuerzo físico sencillo, los ordenadores están reemplazando al trabajo intelectual simple. De modo que, mientras que la externalización está apenas tomando impulso, el software ya está empezando a desempeñar mejor, de forma más rápida y más

barata que nosotros muchas de las funciones profesionales basadas en las normas. Eso significa que tu primo, el contable, si se dedica a hacer un trabajo básicamente rutinario, se enfrenta hoy a la competición no solo de los contables de Manila que tienen un sueldo de quinientos dólares al mes, sino de los programas de cálculo de Hacienda que cualquiera puede descargarse por treinta dólares. La consultoría McKinsey & Co. calcula que, en Estados Unidos, solo el 30 por ciento del crecimiento laboral procede en la actualidad de trabajos algorítmicos, mientras que el 70 por ciento procede de trabajos heurísticos.<sup>9</sup> La razón clave: el trabajo algorítmico puede ser externalizado o automatizado; los trabajos artísticos, empáticos y no rutinarios, en general, no.<sup>10</sup>

Las implicaciones de la motivación son extensas. Investigadores como Teresa Amabile, de la Harvard Business School, han llegado a la conclusión de que las gratificaciones y los castigos externos –tanto el palo como la zanahoria– pueden funcionar correctamente con los trabajos de tipo algorítmico, pero que pueden ser devastadores para los de tipo heurístico. Esta clase de retos –resolver problemas nuevos o crear algo que el mundo no creía necesario– dependen fuertemente del tercer impulso de Harlow. Amabile lo llama el «principio de creatividad de la motivación intrínseca», que sostiene, en parte: «La motivación intrínseca conduce a la creatividad; controlar la motivación intrínseca va en detrimento de la creatividad».<sup>11</sup> Dicho de otra forma, los principios centrales de la Motivación 2.0 podrían, de hecho, impedir el rendimiento del trabajo heurístico, centrado en el hemisferio derecho del cerebro, del cual dependen las economías modernas.

En parte porque el trabajo se ha vuelto más creativo y menos rutinario, también resulta ahora más satisfactorio. Eso también hace tambalear los supuestos de la Motivación 2.0. Dicho sistema operativo se apoya en la asunción de que el trabajo no es intrínsecamente gozoso, y que precisamente por esto debemos seducir a la gente con gratificaciones externas y amenazarla con castigos. Un hallazgo inesperado del psicólogo Mihaly Csikszentmihalyi, al que encontraremos en el capítulo 5, es que resulta mucho más probable que la gente comente haber tenido experiencias «óptimas» en el trabajo que durante el ocio. Pero si el trabajo es inherentemente gozoso cada vez para más gente, entonces las compensaciones externas que son el centro de la Motivación 2.0 se vuelven menos necesarias. Y lo peor, como Deci empezó a

descubrir hace cuarenta años, es que añadir cierto tipo de gratificaciones externas a tareas inherentemente interesantes a menudo puede estropear la motivación y mermar el resultado.

De nuevo, ciertas nociones sólidas parecen perder su carácter de inamovibles. Tomemos el curioso ejemplo de Vocation Vacations. Se trata de un negocio en el que la gente paga con su dinero que tanto les ha costado ganar... para trabajar en otra cosa. Utilizan su período de vacaciones para trabajar de chef, llevar un taller de bicicletas u organizar un refugio de animales. La aparición de esta y otras aventuras parecidas sugiere que el trabajo, al que los economistas siempre han considerado un «no-bien» (algo que evitaríamos a menos que nos pagaran a cambio), se está convirtiendo en un «bien» (algo que buscaríamos incluso en ausencia de un rendimiento tangible).

Finalmente, como se supone que el trabajo es horrible, la Motivación 2.0 mantiene que la gente ha de ser cuidadosamente controlada para que no se escaquee. Esta idea también está perdiendo fuerza y, en muchos casos, ha dejado de ser posible. Tengamos en cuenta, por ejemplo, que solo en Estados Unidos ya hay más de dieciocho millones de empresas que la Oficina del Censo cataloga de «negocios sin empleados», es decir, sin ningún trabajador remunerado. Puesto que la gente en estos negocios no tiene ningún subordinado, no tiene a nadie a quien dirigir o motivar. Pero como tampoco existen jefes, nadie les dirige ni los motiva a ellos. Deben dirigirse a ellos mismos.

Ocurre lo mismo con la gente que técnicamente no trabaja para sí misma. En Estados Unidos hay 33,7 millones de personas que trabajan desde casa al menos un día al mes, y 14,7 millones que lo hacen cada día, lo que coloca a una parte significativa de las plantillas fuera de la mirada controladora de los jefes y la obliga a dirigir su propio trabajo.<sup>12</sup> Incluso las organizaciones que no han optado por esta solución, en general se están volviendo más simples y menos jerárquicas. En un esfuerzo por reducir costes, recortan los pasos intermedios. Eso significa que los directivos supervisan a plantillas numerosas y, por tanto, escrutan a cada individuo con menos detalle.

A medida que las organizaciones se vuelven más horizontales, las empresas necesitan cada vez más a gente que esté automotivada. Eso obliga a muchas organizaciones a convertirse en... eso, Wikipedia. Nadie «dirige» a

los wikipedios; nadie se sienta a pensar cómo motivarlos. Es por eso por lo que Wikipedia funciona: los trabajos rutinarios y poco interesantes requieren un jefe; los no rutinarios y más interesantes dependen de la autogestión. Un directivo –que no quiso identificarse– lo explica claramente; cuando entrevista a gente para su empresa, les dice a los candidatos: «Si necesitas que te motive, probablemente no quiera contratarte».

En resumen, la Motivación 2.0 sufre tres problemas de compatibilidad. No cuadra con la manera en que los nuevos modelos de negocios están organizando nuestras actividades –porque somos optimizadores de objetivos, intrínsecamente motivados, no solo optimizadores de ganancias, extrínsecamente motivados. No se comporta de la forma en que los economistas del siglo XXI piensan sobre lo que hacemos – finalmente los economistas se están dando cuenta de que somos seres humanos complejos y no robots económicos unidimensionales–. Y, tal vez lo más importante, cuesta reconciliarla con muchas cosas que hacemos en la actualidad en nuestros trabajos; porque, cada vez para más individuos, el trabajo es algo creativo, interesante y autogestionado en vez de ser una rutina inacabable, aburrida y dirigida por otros. En suma, estos problemas de compatibilidad nos advierten de que algo se ha torcido en nuestro sistema operativo motivacional.

Pero para descubrir exactamente qué, y como paso esencial para configurar algo nuevo, necesitamos examinar a los propios virus.



## Siete motivos por los que el palo y la zanahoria (casi nunca) funcionan...

*Un objeto en movimiento permanecerá en movimiento y un objeto en reposo permanecerá en reposo, a menos que actúe una fuerza externa.*

Esta es la primera ley del movimiento de Newton. Como las otras leyes de Newton, esta es sencilla y elegante, en lo que reside parte de su fuerza. Hasta la gente como yo, a los que nos costaba la física en bachillerato, puede entenderla y utilizarla para interpretar el mundo.

La Motivación 2.0 es parecida. En su esencia hay dos ideas simples y elegantes:

*Recompensar una actividad te hará obtener más de ella. Castigar una actividad te hará obtener menos de ella.*

E igual que los principios de Newton nos pueden ayudar a explicar nuestro entorno físico o a predecir la trayectoria en el lanzamiento de una bola, los principios de la Motivación 2.0 nos pueden ayudar a comprender nuestro entorno social y a predecir la trayectoria del comportamiento humano.

Pero la física newtoniana se encuentra con problemas a nivel subatómico. Ahí abajo –en el país de los hadrones, los quarks y la paradoja de Schrödinger– las cosas se enrarecen. La fría racionalidad de Isaac Newton cede ante la extraña imprevisibilidad de Lewis Carroll. A la Motivación 2.0 le sucede algo parecido. Cuando los premios y los castigos se encuentran con nuestro tercer impulso, algo afín a la mecánica cuántica del comportamiento parece tomar las riendas y empiezan a ocurrir cosas raras.

Por supuesto, el punto de partida de cualquier discusión sobre la motivación en el trabajo es un hecho indiscutible: la gente tiene que ganarse la vida. Un sueldo, pagos estipulados, algunos beneficios, unos cuantos extras conforman lo que yo llamo «compensaciones de base». Si las compensaciones de base de alguien no son adecuadas o justas, esta persona se concentrará en lo injusto de la situación y en la ansiedad que le provoca esta circunstancia. No obtendremos ni la previsibilidad de la motivación extrínseca ni la rareza de la motivación intrínseca; obtendremos muy poca motivación y punto.

Pero una vez cruzado el umbral, el palo y la zanahoria son capaces de conseguir exactamente lo contrario de sus propósitos. Los mecanismos diseñados para incrementar la motivación pueden empañarla. Las tácticas que apuntan a impulsar la creatividad pueden reducirla. Los programas para promover las buenas intenciones pueden hacerlas desaparecer. Mientras tanto, en vez de limitar el comportamiento negativo, los premios y los castigos pueden a menudo liberarlo y originar un tipo de pensamiento tramposo, adictivo y peligrosamente miope.

Es algo extraño, y no se sostiene en todas las circunstancias (hablaremos más de ello después de este capítulo). Pero como demuestra el experimento de Deci con el rompecabezas Soma, muchas prácticas cuya eficacia creemos garantizada provocan resultados contraintuitivos: pueden darnos menos de lo que perseguimos y más de lo que no queremos. Esos son los virus del sistema Motivación 2.0. Y salen a la superficie tanto cuando prometemos rupias en la India, como cuando cobramos shekels en Israel, o cuando sacamos sangre en Suecia o cuando pintamos retratos en Chicago.

### **Menos de lo que queremos**

Una de las escenas más famosas de la literatura estadounidense contiene una importante lección sobre la motivación humana. En el capítulo 2 de *Las aventuras de Tom Sawyer*, Tom se enfrenta a la terrible tarea de encalar la verja de setenta y cinco metros cuadrados de la tía Polly. No está precisamente encantado con el encargo. «La vida le parecía hueca, y la existencia una carga», escribe Twain.

Pero justo cuando Tom ha perdido casi toda la esperanza, «nada menos que una gran, magnífica inspiración» florece en él. Cuando su amigo Ben aparece y se burla de Tom por su triste suerte, este se queda confundido. Aplicar pintura a una verja no es un trabajo deprimente, afirma. Es un privilegio fantástico... una fuente de, digamos, motivación intrínseca. El trabajo se vuelve tan fascinante que cuando Ben le pide dar unos cuantos brochazos, Tom se lo niega. Y no cede hasta que Ben le da su manzana a cambio de la oportunidad.

Pronto llegan más chicos y todos ellos caen en la trampa de Tom y acaban encalando la verja –con varias capas– por él. A partir de este episodio Twain extrae un principio clave de la motivación; en concreto «que el trabajo consiste en cualquier cosa que alguien se encuentra obligado a hacer y que el juego consiste en cualquier cosa que alguien no está obligado a hacer». Y prosigue escribiendo:

En Inglaterra hay señores muy ricos que conducen diligencias de cuatro caballos a distancias de veinte o treinta millas en una línea regular, durante el verano, porque al hacerlo les cuesta mucho dinero; pero si les ofrecieran un salario por prestar ese servicio, eso lo convertiría en un trabajo, y entonces renunciarían.<sup>1</sup>

En otras palabras, las gratificaciones pueden provocar una forma extraña de alquimia en el comportamiento: pueden transformar una tarea interesante en una carga. Pueden convertir el ocio en trabajo; y, al reducir la motivación intrínseca, pueden hacer caer el rendimiento, la creatividad y hasta el comportamiento recto como fichas de dominó. Llamémoslo efecto Sawyer.\* Una muestra de experimentos curiosos por todo el mundo revela los cuatro reinos en los que se produce este efecto, y muestra de nuevo el desajuste entre lo que sabe la ciencia y lo que se hace en los negocios.

### **La motivación intrínseca**

Los científicos de la conducta como Deci empezaron a descubrir el efecto Sawyer hace casi cuarenta años, aunque ellos no utilizaban este término. Se referían a las consecuencias contraintuitivas de los incentivos extrínsecos como «el coste oculto de la recompensa». De hecho, era este el título del primer libro que apareció sobre el tema, un volumen de investigación de 1978 editado por los psicólogos Mark Lepper y David Greene.

Uno de los primeros estudios de Lepper y Greene (que llevaron a cabo con un tercer colega, Robert Nisbett) se ha convertido en un clásico de su especialidad y está entre los artículos más citados de la literatura de la motivación. Los tres investigadores observaron a una clase de alumnos de preescolar durante varios días e identificaron a los niños que elegían dedicar su «tiempo libre» a dibujar. Luego idearon un experimento para probar el efecto de recompensar esta actividad de la que los niños claramente disfrutaban.

Estos investigadores dividieron la clase en tres grupos. El primero era el del «premio esperado». Le mostraron a cada uno de los niños un diploma de «buen jugador» –adornado con una cinta azul y con el nombre del niño impreso– y le preguntaban si quería dibujar para obtener el diploma. El segundo grupo era el del «premio inesperado». A estos niños les preguntaban simplemente si querían dibujar. Si decidían hacerlo, cuando la sesión acababa los científicos le entregaban a cada niño uno de los diplomas de «buen jugador». El tercer grupo era el «sin premio»: a estos niños les preguntaban si querían dibujar, pero ni les prometían el diploma al principio ni se lo daban al final.

Al cabo de dos semanas, de nuevo en la clase, durante el tiempo de recreo los maestros pusieron papel y rotuladores mientras los investigadores observaban a los niños en secreto. Los niños que antes habían estado en el grupo del «premio inesperado» o «sin premio» dibujaron con el mismo goce que antes del experimento; en cambio, los del primer grupo –los que habían esperado y luego habían recibido el diploma– mostraron mucho menos interés y pasaron mucho menos tiempo dibujando.<sup>2</sup> El efecto Sawyer se había apoderado de ellos. Incluso dos semanas más tarde, aquellos premios tan atractivos, tan normales en las aulas y en los cubículos, habían logrado convertir el juego en trabajo.

Para ser claros, no fueron necesariamente los premios los que empañaron el interés de los niños. Recuerda: cuando los niños no esperaban ningún diploma, recibirlo causaba muy poco impacto en su motivación intrínseca. Solo las recompensas condicionales (si haces esto, tendrás aquello) tenían un efecto negativo. ¿Por qué? Los premios «si (tal), entonces (cual)» exigen de las personas que renuncien a cierto grado de autonomía.

Como los caballeros que conducían carruajes por dinero en vez de por diversión, ya no controlan totalmente sus vidas, y eso puede abrir una brecha en su motivación por la que se escapará el goce de su actividad.

Lepper y Greene reprodujeron esos resultados en varios experimentos posteriores con niños. A medida que pasaba el tiempo, otros investigadores llegaban a conclusiones similares con adultos. Una y otra vez, descubrían que las gratificaciones extrínsecas –en especial, las condicionales, esperadas, «si/entonces»– apagaban el tercer impulso.

Estas aportaciones fueron tan controvertidas –al fin y al cabo, ponían en duda una práctica habitual de la mayoría de las escuelas y empresas– que en 1999 Deci y dos colegas volvieron a analizar casi tres décadas de estudios sobre el tema para confirmar sus hallazgos. «La consideración detallada de los efectos de las recompensas analizados en 128 experimentos llevan a la conclusión de que las recompensas tangibles tienden a provocar un efecto significativamente negativo sobre la motivación intrínseca», determinaron. «Cuando las instituciones –familias, colegios, empresas o equipos deportivos, por ejemplo– se centran en el corto plazo y optan por controlar la conducta de las personas» provocan un daño considerable a largo plazo.<sup>3</sup>

Si tratamos de animar a un niño a aprender matemáticas a base de pagarle por cada página del cuaderno que entregue, probablemente acabará siendo más diligente en el corto plazo y perderá interés en las matemáticas a largo plazo. Imaginemos a un ingeniero industrial al que le encanta su trabajo y tratemos de conseguir que lo haga mejor condicionando su sueldo con un producto concreto: probablemente trabajará como un maníaco a corto plazo, pero a largo plazo perderá interés por su tarea. Como formula uno de los libros cumbre de la ciencia de la conducta: «La gente utiliza las recompensas esperando obtener el beneficio de aumentar la motivación y la conducta, pero al hacerlo, a menudo incurren en el coste oculto y no intencionado de mermar la motivación intrínseca de esa persona por la actividad».<sup>4</sup>

Este es uno de los hallazgos más sólidos de las ciencias sociales y también uno de los más ignorados. A pesar del trabajo de unos cuantos divulgadores expertos y apasionados –en especial de Alfie Kohn, cuyo profético libro de 1993, *Punished by Rewards*, expone una crítica devastadora hacia los incentivos extrínsecos–, insistimos en intentar motivar a las personas de esta manera. Tal vez tengamos miedo de apartarnos de la

Motivación 2.0, a pesar de sus evidentes defectos. Tal vez no logremos adaptar nuestras mentes a la peculiar mecánica cuántica de la motivación intrínseca.

O quizá haya una causa mejor: incluso si aquellos que controlan las recompensas «si/entonces» activan el efecto Sawyer y asfixian el tercer impulso, tal vez, en realidad, consigan que la gente rinda mejor. Si este es el caso, tal vez no sean tan malos; de modo que preguntémonos: ¿las gratificaciones extrínsecas impulsan el rendimiento? Cuatro economistas fueron a la India a averiguarlo.

### **Alto rendimiento**

Una de las dificultades de los experimentos en laboratorio que ponen a prueba el impacto de los motivadores extrínsecos como el dinero es el coste. Si vamos a pagar a gente para que rinda, hay que pagarle una suma significativa, y en Estados Unidos o Europa, donde el nivel de vida es alto, una suma significativa multiplicada por docenas de participantes puede acabar costando una factura demasiado alta para los científicos de la conducta.

En parte para sortear este problema, un cuarteto de economistas –entre los que estaba Dan Ariely, al que mencionaba en el capítulo anterior– se instalaron en Madurai, India, para calcular los efectos de los incentivos extrínsecos sobre el rendimiento. Como el coste de la vida en la India es muy inferior que en Norteamérica, los investigadores podían ofrecer mejores recompensas sin arruinarse.

Reclutaron a 87 participantes y les pidieron que jugaran a varios juegos –por ejemplo, lanzar pelotas de tenis a un objetivo, descubrir anagramas, recordar series de dígitos– que requerían habilidades motrices, creatividad o concentración. Para poner a prueba el poder de los incentivos, los experimentos ofrecían tres tipos de premio por alcanzar cierto nivel de rendimiento.

Un tercio de los participantes podía obtener un premio pequeño: cuatro rupias(entonces unos cinco centavos de dólar, equivalente a la paga de un día en Madurai) por alcanzar los objetivos de rendimiento. Otro tercio podía

ganar una recompensa media: cuarenta rupias (o cinco dólares, la paga de dos semanas). El resto tenía acceso a una recompensa cuantiosa: cuatrocientas rupias (o cincuenta dólares, la paga de casi cinco meses).

¿Qué ocurrió? ¿Fue la cantidad del premio capaz de predecir la calidad del trabajo hecho?

Sí, pero no como esperaríamos. El caso es que el grupo que cobraba el premio medio no rindió más que los que cobraban el premio más bajo. ¿Y los que cobraban el superincentivo de cuatrocientas rupias? Fueron los peores de todos. En casi todas las pruebas, quedaron por detrás tanto del grupo medio como del grupo bajo. En el informe enviado al Federal Reserve Bank of Boston, los investigadores anotaron: «En ocho de las nueve tareas que hemos examinado durante los tres experimentos, los incentivos más altos produjeron el *peor* rendimiento».<sup>5</sup>

Volvamos un momento a esta conclusión. Cuatro economistas –dos del MIT, uno del Carnegie Mellon y uno de la Universidad de Chicago– emprenden la investigación para el Federal Reserve System, uno de los agentes económicos más poderosos del mundo. Pero, en vez de confirmar un principio empresarial sencillo (a mayor recompensa, mejor rendimiento), parecen refutarlo. Y no solo fueron estos investigadores estadounidenses los que llegaron a esta conclusión contraintuitiva. En 2009, expertos de la London School of Economics –alma máter de once premios Nobel de Economía– analizaron 51 estudios de planes corporativos de «pago por rendimiento».<sup>6</sup> A ambos lados del Atlántico hay una amplia brecha entre lo que la ciencia aprende y lo que el mundo de los negocios hace.

«Muchas instituciones existentes ofrecen incentivos muy altos por exactamente el tipo de tareas que utilizamos aquí –escribieron Ariely y sus colegas–. Nuestros resultados desafían esta asunción. Nuestro experimento sugiere que no se puede asumir que introducir o elevar los incentivos mejore siempre el rendimiento.» De hecho, en muchos casos, los incentivos condicionales –esa piedra de toque con la que las empresas tratan de motivar a sus empleados– pueden ser una «propuesta perdedora».

Por supuesto, sin contar a los escritores remolones, pocos de nosotros pasamos el tiempo lanzando pelotas de tenis o resolviendo anagramas. ¿Qué pasa con las tareas más creativas, más parecidas a lo que hacemos realmente en nuestros trabajos?

## Creatividad

Para hacer una prueba rápida de la pericia resolutive, hay pocos ejercicios más útiles que el «problema de la vela». Ideado por el psicólogo Karl Duncker en la década de los treinta, se utiliza en una serie de experimentos de la ciencia de la conducta. Síguelo y piensa en cómo lo harías.

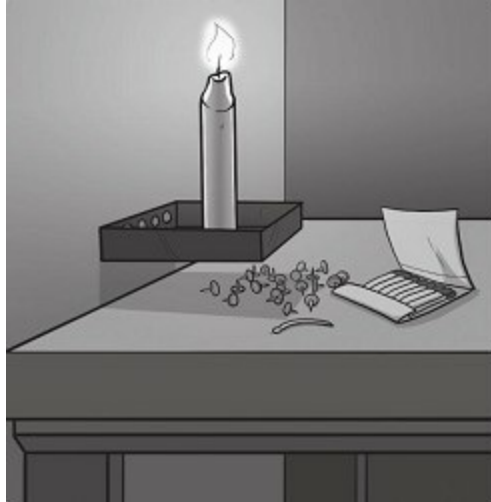
Te sientas a una mesa junto a una pared de madera y el instructor te ofrece los materiales que se ilustran en la imagen: una vela, unos cuantos clavos y una caja de cerillas.



*Presentación del problema de la vela*

Tu tarea es pegar la vela a la pared de manera que la cera no caiga sobre la mesa. Piensa un momento en cómo resolverías el problema. Mucha gente empieza tratando de clavar la vela a la pared, pero eso no funciona. Otros encienden una cerilla, funden un poco de cera de un lado de la vela y tratan de pegarla a la pared, pero eso tampoco funciona. Al cabo de cinco o diez minutos, a la mayoría se le ocurre la solución, que puedes ver a continuación.





*El problema de la vela resuelto*

La clave está en superar lo que se llama «rigidez funcional». Miras la caja y ves solo una función, como recipiente de los clavos. Pero si piensas sin limitarte, finalmente ves que la caja puede tener otra función: ser la base de la vela. Para retomar el lenguaje del capítulo anterior, la solución no es algorítmica (no sigue un camino marcado), sino heurística (alejarse del camino para descubrir una estrategia nueva).

¿Qué ocurre cuando presentas a las personas desafíos conceptuales como este y les ofreces recompensas a cambio de una solución rápida? Sam Glucksberg, psicólogo de la Princeton University, lo puso en práctica hace unas cuantas décadas cronometrando cuánto tardaban dos grupos de participantes en solucionar el problema de la vela. Le dijo al primer grupo que cronometraba su trabajo simplemente para establecer normas sobre cuánto se tardaba en resolver este tipo de problema. Al segundo grupo le ofreció incentivos. Si el tiempo de un participante era el 25 por ciento más rápido que el de toda la gente a prueba, el participante recibiría cinco dólares. Si era el participante más rápido de todos, el premio sería de veinte dólares. Con los ajustes de la inflación, se trataba de sumas de dinero muy atractivas por unos cuantos minutos de esfuerzo: una buena motivación.

¿En cuánto tiempo aventajó el grupo incentivado al resto en la resolución del problema? De promedio, tardó tres minutos y medio más.<sup>7</sup> Sí, tres minutos y medio más. (Siempre que les cuento estos resultados a un grupo de empresarios, la reacción es casi siempre un grito ahogado, doloroso

e involuntario.) En contradicción directa con los principios básicos de la motivación 2.0, un incentivo pensado para aclarar el pensamiento y agudizar la creatividad acaba por empañar el pensamiento y entorpecer la creatividad. ¿Por qué? Las recompensas, por su propia naturaleza, estrechan nuestro enfoque. Eso ayuda cuando el camino que lleva a la solución es claro; nos impelen a mirar adelante y acelerar. Pero los motivadores «si/entonces» son terribles para los retos como el de la vela. Como muestra este experimento, las recompensas limitaron el enfoque de las personas y ofuscaron una visión más amplia que les habría permitido ver las nuevas aplicaciones de viejos objetos.

Algo similar parece ocurrir con retos que se centran tanto en resolver un problema existente como en iterar algo nuevo. Teresa Amabile, profesora de la Harvard Business School y una de las investigadoras de la creatividad más importantes del mundo, ha probado a menudo los efectos de las recompensas condicionales sobre el proceso creativo. En un estudio, ella y dos colegas reclutaron a 23 artistas profesionales de Estados Unidos que habían hecho obras por voluntad propia y por encargo. Les pidieron que eligieran al azar diez obras encargadas y diez no encargadas. Luego Amabile y su equipo presentaron las obras a un grupo de artistas y conservadores de museos reconocidos que no sabían nada sobre el estudio, y les pidieron que opinaran sobre la creatividad y nivel técnico de las obras.

«El resultado fue bastante asombroso –escribieron los académicos–. Las obras encargadas fueron tachadas como significativamente menos creativas que las no encargadas, y, en cambio, no hay diferencias técnicas entre ellas. Además, los artistas afirmaron sentirse mucho más limitados cuando trabajaban en obras encargadas que cuando trabajaban para ellos mismos.» Uno de los artistas entrevistados describe el efecto Sawyer en acción:

No siempre, pero muchas veces, cuando estás haciendo una obra para otro, se convierte más en un «trabajo» que un placer. Cuando trabajo para mí, gozo plenamente de la creación y puedo quedarme la noche entera trabajando y ni me doy cuenta. En un encargo tienes que controlarte, tener cuidado con lo que quiere el cliente.<sup>8</sup>

Otro estudio con artistas llevado a cabo durante un período más largo demuestra que la preocupación por las gratificaciones externas puede llegar a perjudicar el éxito final. A principios de la década de los sesenta, los

investigadores observaron a los estudiantes de segundo y tercer curso de la escuela del Art Institute of Chicago. Se fijaron en sus actitudes hacia el trabajo y determinaron si estaban motivados más intrínsecamente o extrínsecamente. Utilizando estos datos como referencia, otro investigador siguió a esos mismos estudiantes a principios de la década de los ochenta, para ver cómo progresaban sus carreras. Entre los hallazgos más crudos, en especial entre los hombres: «Cuanta menos evidencia de motivación extrínseca tuvieron en la facultad de Arte más éxito han tenido, tanto a los pocos años de graduarse como veinte años más tarde». Los pintores y escultores que estaban motivados intrínsecamente –aquellos para los que la felicidad de descubrir y los retos de la creación fueron su recompensa– fueron capaces de sortear los tiempos difíciles que inevitablemente acompañan a las carreras artísticas –teniendo en cuenta la clásica falta de remuneración y reconocimiento–. Y eso llevó a una paradoja más en el mundo de Alicia en el País de las Maravillas del tercer impulso: «Los artistas que desarrollaron su pintura y escultura más por el placer de la propia actividad que por las recompensas externas han acabado produciendo arte socialmente reconocido como superior –decía el estudio–. Son los menos motivados por perseguir recompensas extrínsecas los que al final las acaban recibiendo».<sup>9</sup>

Evidentemente, este resultado no es aplicable a todas las actividades. Amabile y otros han descubierto que la gratificación extrínseca puede ser eficaz en tareas algorítmicas –las que dependen de seguir una fórmula existente para lograr una conclusión lógica–. Pero para tareas más asociadas al hemisferio derecho del cerebro –las que exigen una resolución flexible de los problemas, inventiva o comprensión conceptual–, las gratificaciones condicionales pueden resultar peligrosas. A los individuos recompensados les suele costar más aplicar la visión periférica y elaborar soluciones originales. Este es también uno de los hallazgos más sólidos de las ciencias sociales; en especial a medida que Amabile y otros lo han ido refinando a lo largo de los años.<sup>10</sup> Para los artistas, científicos, inventores, niños de colegio y todos los demás, la motivación intrínseca –el impulso de hacer algo porque es interesante, absorbente y todo un reto– es imprescindible para alcanzar un alto nivel de creatividad. Pero los motivadores «si/entonces» –que son la base de la mayoría de las empresas– a menudo ahogan, en vez de estimular, el pensamiento creativo. Mientras la economía avanza hacia un trabajo más

conceptual y asociado al hemisferio derecho del cerebro –cada vez somos más los que nos enfrentamos a nuestra propia versión del problema de la vela– esta situación puede convertirse en la brecha más preocupante entre lo que la ciencia sabe y la empresa hace.

### **La buena conducta**

Los filósofos y los profesionales de la medicina llevan mucho tiempo debatiendo sobre si hay que remunerar o no la donación de sangre.

Hay quienes argumentan que la sangre, como los tejidos o los órganos humanos, es especial y, por tanto, no tenemos que poder comprarla o venderla como si fuera un barril de petróleo o una caja de recambios. Otros afirman que deberíamos dejar de lado nuestra sensibilidad porque pagar por esta sustancia aseguraría su amplia disponibilidad.

Pero en 1970, el sociólogo británico Richard Titmuss, que había estudiado las donaciones de sangre en el Reino Unido, ofreció un argumento más atrevido: pagar por la sangre no solo era inmoral, sino también ineficiente. Si Gran Bretaña decidía pagar a sus ciudadanos para que donaran sangre, reduciría la provisión de sangre del país. Era una idea un poco extraña, hablando claro; los economistas se mofaron y Titmuss nunca puso en práctica su idea; fue una simple corazonada filosófica.<sup>11</sup>

Pero un cuarto de siglo más tarde, dos economistas suecos decidieron comprobar si Titmuss tenía razón. En un curioso experimento, visitaron un centro de sangre de Gotemburgo y encontraron a 153 mujeres interesadas en donarla. Luego –como parece ser habitual entre los investigadores de la motivación– dividieron a las mujeres en tres grupos.<sup>12</sup> A las del primer grupo les dijeron que la donación era voluntaria: podían dar sangre pero no les pagarían nada. Al segundo grupo le ofrecieron un trato distinto: si donaban sangre, les pagarían a cada una de ellas cincuenta coronas suecas (unos siete dólares). El tercer grupo recibió una variación de esta segunda oferta: un pago de cincuenta coronas con la opción inmediata de ofrecer esta cantidad a una obra benéfica para niños con cáncer.

En el primer grupo, el 52 por ciento de las mujeres decidieron donar la sangre. Aparentemente se trataba de ciudadanas altruistas dispuestas a hacer una buena acción por sus conciudadanos incluso si no se les recompensaba.

¿El segundo grupo? La Motivación 2.0 nos llevaría a pensar que estas mujeres deberían estar un poco más motivadas. Se habían presentado, lo cual ya indicaba una motivación intrínseca. Obtener además unas cuantas coronas podía potenciar sus ganas de donar sangre. Pero –como probablemente ya habrás adivinado– no sucedió así. En este grupo, solo un 30 por ciento de las mujeres decidieron donar su sangre. En vez de hacer aumentar el número de donantes, ofrecer dinero a cambio lo redujo a casi la mitad.

Mientras tanto, el tercer grupo –que tenía la opción de entregar el pago directamente a una obra benéfica– obtuvo un resultado parecido al del primero: un 53 por ciento donaron sangre.\*

Al fin y al cabo, la corazonada de Titmuss no era descabellada. Añadir un incentivo económico no produjo más del resultado deseado, sino menos. La razón: empañaba una acción altruista y dejaba a un lado el deseo intrínseco de hacer el bien.<sup>13</sup> Y el motivo principal de donar sangre es hacer el bien. Interesante es lo que se dice al respecto en el folleto de la Cruz Roja estadounidense: «Un sentimiento que no se paga con dinero». Por eso las donaciones voluntarias aumentan siempre cuando ocurren desastres naturales y otras calamidades.<sup>14</sup> Pero si los gobiernos pagaran a los ciudadanos para ayudar a sus vecinos durante estas crisis, las donaciones tal vez menguarían.

Dicho esto, en el ejemplo sueco la gratificación tampoco fue del todo destructiva. La opción inmediata de donar las cincuenta coronas en vez de quedárselas pareció negar este efecto. Eso también es de gran importancia: no se trata de que todas las recompensas sean siempre malas. Por ejemplo, cuando el gobierno italiano concedía a los donantes de sangre tiempo libre en sus trabajos, las donaciones aumentaron.<sup>15</sup> La ley quitó un obstáculo al altruismo. De modo que, aunque haya unos cuantos defensores que nos quieran hacer creer en el mal que conllevan los incentivos extrínsecos, eso no es empíricamente cierto. Lo que sí es cierto es que mezclar las gratificaciones con tareas inherentemente interesantes, creativas o nobles –usándolas sin comprender la especial ciencia de la motivación– es un juego muy peligroso. Cuando se utilizan en estas situaciones, las recompensas «si/entonces» suelen hacer más mal que bien. Ignorando los ingredientes de la motivación genuina –la autonomía, el dominio y la intención–, ponen límites a lo que cada uno de nosotros es capaz de conseguir.

## **Más de lo que no queremos**

En el universo al revés del tercer impulso, a menudo las recompensas pueden producir menos de lo que intentan conseguir. Pero la cosa no acaba aquí; cuando se usan de manera equivocada, los motivadores extrínsecos pueden tener otra consecuencia colateral no deseada: nos pueden dar más de lo que no queremos. Aquí, de nuevo, lo que se hace en el mundo empresarial no va a la par de lo que la ciencia sabe. Y lo que la ciencia revela es que el palo y la zanahoria pueden promover malas conductas, crear adicciones y animar al pensamiento a corto plazo a expensas del largo plazo.

### **Conducta poco ética**

¿Qué podría ser más valioso que tener una meta? Desde nuestra más tierna infancia, los maestros, entrenadores y padres nos aconsejan fijarnos objetivos y trabajar con tesón para cumplirlos. Y con razón. Las metas funcionan. La literatura académica nos enseña que los objetivos nos apartan de las distracciones, nos pueden empujar a esforzarnos más, trabajar más tiempo y conseguir más cosas.

Pero últimamente un grupo de académicos de la Harvard Business School, la Kellogg School of Management de Northwestern University, el Eller College of Management de la Universidad de Arizona y la Wharton School de la Universidad de Pensilvania pusieron en duda la eficacia de esta tan manida receta. «Más que ofrecerse como un remedio de libre dispensación para potenciar el rendimiento, el establecimiento de objetivos debe recetarse de manera selectiva, presentarse con una etiqueta de advertencias y controlarse de cerca», escribieron.<sup>16</sup> Las metas que la gente se propone y a las que se entregan hasta perfeccionarlas suelen ser saludables, pero las metas impuestas por otros –objetivos de ventas, beneficios trimestrales, resultados de examen estandarizados, etc.– a veces pueden provocar efectos secundarios peligrosos.

Como todos los motivadores extrínsecos, las metas limitan nuestro enfoque. Este es uno de los motivos por los que pueden ser eficaces: porque concentran la mente. Pero, como hemos visto, limitar el enfoque tiene un coste. Para las tareas complejas o conceptuales, ofrecer una recompensa puede ofuscar la amplitud de pensamiento necesaria para encontrar una

solución innovadora. De la misma forma, cuando una meta extrínseca es primordial –en especial una meta conmensurable y a corto plazo que reporte una buena recompensa–, su presencia puede limitar nuestra percepción de las dimensiones más amplias de nuestra conducta. Tal como escribe el cuadro de profesores de escuelas de negocios: «Hay pruebas sustanciales que demuestran que además de motivar el esfuerzo constructivo, establecer metas puede conducir a una conducta poco ética».

Los ejemplos son numerosos, apuntan los investigadores. Sears impone una cuota de ventas a sus mecánicos del automóvil y los trabajadores reaccionan cobrando de más a los clientes y haciendo reparaciones innecesarias. Enron establece unas metas de rendimiento elevadas y la carrera para alcanzarlas a cualquier precio cataliza posiblemente el hundimiento de la empresa. Ford está tan decidida a producir determinado modelo de coche de determinado peso, de determinado precio y en determinada fecha que omite las comprobaciones de seguridad y lanza el peligroso Ford Pinto.

El problema de convertir una gratificación externa en el único destino importante es que hay gente que elegirá el camino más rápido para alcanzarla, aunque eso signifique tomar el camino menos noble.

De hecho, la mayoría de los escándalos y conductas condenables que parecen indisociables de la vida moderna tienen que ver con los atajos. Los ejecutivos juegan con sus beneficios trimestrales para poder alcanzar una bonificación por objetivos. Los asesores de la escuela secundaria retocan las notas de los estudiantes para que sus protegidos puedan entrar en la universidad.<sup>17</sup> Los atletas se inyectan esteroides para obtener mejores marcas y conseguir lucrativos contratos por su rendimiento.

Comparemos este enfoque con la conducta impulsada por la motivación intrínseca. Cuando la gratificación es la propia actividad –profundizar en el aprendizaje, complacer a los clientes, dar lo mejor de uno mismo– los atajos desaparecen. La única ruta hacia el destino es una ruta elevada; en cierto sentido, es imposible actuar sin ética porque la persona que lo sufriría no es un competidor, sino tú mismo.

Obviamente, no todas las metas son iguales. Y –quiero insistir en este punto– las metas y las recompensas extrínsecas no llevan implícitamente a la corrupción. Pero las metas son más tóxicas de lo que reconoce la Motivación 2.0. De hecho, los profesores de escuelas de negocios sugieren que deberían ofrecerse con su propia etiqueta de advertencia: «Las metas pueden provocar



problemas sistemáticos en las organizaciones debido a la limitación del enfoque, a conductas poco éticas, aumento del riesgo, descenso de la cooperación y descenso también de la motivación intrínseca. Aplíquense con cuidado en su empresa».

Si la zanahoria como meta a veces provoca una conducta reprochable, entonces el palo como castigo debería frenarla, ¿no? No tan rápido. El tercer impulso es menos mecánico y más sorprendente que eso, como descubrieron dos economistas israelitas en algunos parvularios.

En el año 2000, los economistas Uri Gneezy y Aldo Rustichino tomaron como objeto de estudio a un grupo de centros preescolares de Haifa, Israel, durante veinte semanas.<sup>18</sup> Los centros abrían a las siete y media de la mañana y cerraban a las cuatro de la tarde. Los padres debían recoger a sus hijos a la hora de cerrar o de lo contrario uno de los maestros tenía que quedarse hasta más tarde.

Las primeras cuatro semanas del experimento los economistas anotaron cuántos padres recogían tarde a sus hijos cada semana. Entonces, antes de la quinta semana, con el permiso de los centros, colgaron el siguiente cartel:

ANUNCIO

MULTA POR LLEGAR TARDE

*Como todos sabéis, la hora oficial de cierre de la guardería son las cuatro de la tarde a diario. Puesto que hay padres que han estado llegando tarde, con la aprobación de la Dirección de Guarderías Privadas de Israel, hemos decidido imponer una multa a los padres que vengan tarde a recoger a sus hijos.*

*A partir del próximo domingo se aplicará una multa de 10 shekels\* cada vez que se recoja un niño más tarde de las cuatro y diez de la tarde. La multa se calculará mensualmente y se abonará con la tarifa mensual del centro.*

*Cordialmente,*

*La dirección del centro*

La teoría que había detrás de la sanción, según Gneezy y Rustichini, era clara: «Cuando se imponen consecuencias negativas a una conducta, provocarán una reducción de esta respuesta concreta». Dicho de otro modo, si se amenaza a los padres con una multa dejarán de llegar tarde.

Pero eso no fue lo que ocurrió. «Una vez establecida la multa, observamos un aumento regular de los padres que llegaban tarde –escribieron los economistas–. Finalmente la proporción se estabilizó a un nivel que era mayor, *casi el doble*, del inicial.»<sup>19</sup> Y en un lenguaje que recuerda a la



perplejidad de Harry Harlow, comentan que la literatura existente no contemplaba tal resultado. De hecho, la «posibilidad de que aumente una conducta que está siendo castigada ni siquiera se contemplaba».

Y he aquí un nuevo virus en la Motivación 2.0. Un motivo por el cual la mayoría de padres se presentaba a la hora acordada era que tenían una relación con los maestros –los cuales, al fin y al cabo, cuidaban a sus preciosos hijos– y querían tratarlos bien. Los padres tenían un deseo intrínseco de ser escrupulosos con la puntualidad. Pero la amenaza de una multa –como la promesa de las coronas en el experimento de la donación de sangre– anuló ese tercer impulso. La multa transformó la decisión de los padres de obligación parcialmente moral (ser justo con los maestros de mi hijo) a una pura transacción (puedo comprar un poco más de tiempo). No había espacio para ambas cosas. El castigo no potenció la buena conducta, sino que la desbordó.

## **La adicción**

Si hay científicos que creen que los motivadores «si/entonces» y otras recompensas extrínsecas se parecen a los medicamentos recetados y potencialmente conllevan graves efectos secundarios, hay otros que opinan que se parecen más a las drogas ilegales y que fomentan una dependencia más profunda y perjudicial. Según estos expertos, las gratificaciones dinerarias y los trofeos deslumbrantes pueden provocar una deliciosa sensación de placer inicial, pero la sensación se disipa pronto. Y para mantenerla viva, el receptor necesita siempre dosis mayores y más frecuentes.

El economista ruso Anton Suvorov ha construido un elaborado modelo econométrico para demostrar este efecto, configurado alrededor de lo que se llama «teoría del mentor-agente». Piénsese en el mentor como el motivador: el jefe, el profesor, el progenitor; piénsese en el agente como el motivado: el empleado, el alumno, el hijo. Un mentor intenta básicamente que el agente haga lo que el mentor quiere, mientras que el agente sopesa sus propios intereses frente a lo que sea que el mentor le ofrece. Mediante una serie de ecuaciones complicadas que ponen a prueba una serie de situaciones distintas entre el mentor y el agente, Suvorov ha llegado a conclusiones que parecen intuitivamente acertadas para cualquier padre que ha intentado que su hijo saque la basura cada noche.

Si le ofrece una gratificación, el mentor le está indicando al agente que la tarea es desagradable. (Si fuera agradable, el agente no necesitaría un premio.) Pero esta indicación inicial, y la recompensa que la acompaña, sitúan al mentor en un camino que resulta difícil de abandonar. Si la recompensa es demasiado pequeña, el agente no cumplirá; pero si es lo bastante atractiva para hacer reaccionar al agente la primera vez, el mentor está condenado a ofrecerla de nuevo la segunda. No hay marcha atrás. Si pagas a tu hijo por sacar la basura, ten claro que el niño no la va a sacar nunca más sin cobrar. Y lo que es peor, una vez desaparezca el atractivo de la suma inicial, probablemente la tendrás que ir aumentando para lograr que él siga cumpliendo.

Como explica Suvorov, «las recompensas son adictivas en el sentido que una vez ofrecida, la gratificación condicional hará que el agente la espere siempre que se enfrente a una tarea similar, lo cual fuerza al mentor a usar la recompensa una y otra vez». Y al cabo de poco es posible que la gratificación ofrecida ya no baste. Pronto se asumirá menos como un premio y más como *statu quo*: lo cual luego obliga al mentor a ofrecer premios mayores para obtener el mismo efecto.<sup>20</sup>

Este parámetro adictivo no es una simple teoría académica. Brian Knutson, entonces neurocientífico del National Institute on Alcohol Abuse and Alcoholism, demostró lo mismo en un experimento mediante el uso de la técnica de escáner cerebral conocida como *functional magnetic resonance imaging* (fMRI). Colocó a voluntarios sanos en un escáner gigante para ver cómo respondían sus cerebros durante un juego que implicaba la perspectiva de ganar o perder dinero. Cuando los participantes sabían que tenían la oportunidad de ganar dinero, se les activaba la parte del cerebro llamada «núcleo *accumbens*». Es decir, cuando preveían un premio (pero no cuando preveían perderlo), había una subida de la dopamina en esa parte del cerebro. Knutson, que actualmente está en la Universidad de Stanford, ha encontrado resultados similares en estudios posteriores en los que la gente anticipa obtener premios. Lo que nos interesa de esta reacción es que el mismo proceso fisiológico básico —este componente químico concreto apareciendo en esta parte concreta del cerebro— ocurre con las adicciones. El mecanismo de la mayoría de las drogas adictivas consiste en mandar un chute de dopamina al núcleo *accumbens*. La sensación satisface, luego se disipa, y luego el cerebro exige una nueva dosis. Dicho de otra manera, si observamos

cómo reacciona el cerebro de la gente, prometerles una recompensa en dinero y darles cocaína, nicotina o anfetaminas provoca un efecto inquietantemente similar.<sup>21</sup> Esa podría ser una razón por la que pagar a la gente para que deje de fumar suele funcionar a corto plazo: reemplaza una adicción (peligrosa) por otra (más benigna).

Las cualidades adictivas de las gratificaciones también pueden distorsionar la toma de decisiones. Knutson ha deducido que la activación del núcleo *accumbens* del cerebro parece predecir «tanto las elecciones arriesgadas como los errores arriesgados». Si seducimos a la gente con la perspectiva de recompensas, los individuos en vez de tomar decisiones acertadas, como esperaría la Motivación 2.0, toman las peores decisiones. Como escribe Knutson, «tal vez eso explique por qué los casinos rodean a sus clientes de recompensas (p. ej., comida barata, copas gratis, regalos sorpresa, posibilidad de llevarse el bote...). La anticipación de recompensas activa el núcleo *accumbens*, lo cual puede llevar a una mayor probabilidad de que el individuo pase de sentir aversión al riesgo a buscarlo».<sup>22</sup>

En resumen, aunque esa zanahoria colgando no es mala en todas las situaciones, hay casos en los que actúa igual que una dosis de cocaína y puede inducir a una conducta similar a la que encontramos alrededor de una mesa de bingo o de una ruleta: no precisamente la que esperamos obtener cuando motivamos a nuestros equipos o colegas.

### **Pensamiento a corto plazo**

Volvamos otra vez al problema de la vela. Los participantes incentivados lo hicieron peor que sus contrapartes porque estaban tan concentrados en obtener el premio que no lograron encontrar una solución nueva en la periferia. Los premios, como hemos visto, pueden limitar la amplitud de nuestro pensamiento. Pero los motivadores extrínsecos –en especial los tangibles, de tipo «si/entonces»– también pueden reducir la profundidad de nuestro pensamiento. Pueden concentrar nuestra mirada solo en lo que tenemos inmediatamente delante, en vez de dejarnos ver lo que hay más lejos.

En muchas ocasiones, concentrar la mirada tiene sentido. Si hay un incendio en nuestro edificio de oficinas, lo que quieres es encontrar pronto la salida y no pensarás en que habría que redactar mejor la normativa de la

zona. Pero en circunstancias menos apremiantes, fijarnos en una gratificación inmediata puede perjudicar el resultado a largo plazo. De hecho, lo que tienen en común nuestros anteriores ejemplos –las acciones poco éticas y la conducta adictiva–, tal vez más que otra cosa, es que son totalmente a corto plazo. Los adictos quieren la satisfacción inmediata sin tener en cuenta el posible daño final. Los tramposos quieren la ganancia rápida... sean cuales sean las consecuencias a largo plazo.

Sin embargo, incluso cuando la conducta no se transforma en una búsqueda de atajos ni en una adicción, el atractivo inmediato de las recompensas puede resultar perjudicial. Pongamos por ejemplo las empresas tipo sociedad anónima. Muchas de ellas llevan décadas de existencia y esperan sobrevivir todavía unas cuantas más. Pero buena parte de lo que hacen a diario sus ejecutivos y cargos medios está orientado exclusivamente al rendimiento de la compañía en el trimestre siguiente. En estas empresas, los beneficios trimestrales son una obsesión. Los ejecutivos dedican recursos sustanciosos a asegurar que los beneficios son los adecuados, e invierten un tiempo y una energía mental considerables ofreciendo orientación a los analistas de bolsa con el fin de que el mercado sepa qué esperar y, por tanto, responda de manera favorable. Este enfoque –tipo láser– en una pequeña parte y a corto plazo de la actuación empresarial es comprensible: es la respuesta racional a la forma de actuar que tienen las bolsas frente a los mínimos cambios de estas cifras; las cuales, a su vez, afectan a las compensaciones de los ejecutivos.

Pero las empresas pagan un precio muy alto por no extender la mirada más allá del trimestre siguiente. Varios investigadores afirman que las organizaciones que se pasan más tiempo ofreciendo orientación sobre los beneficios trimestrales tienen una tasa de crecimiento significativamente menor que las que ofrecen este tipo de orientación más espaciada. (Una razón: por lo general, las empresas obsesionadas con las ganancias invierten menos en investigación y desarrollo.)<sup>23</sup> Logran cumplir sus objetivos a corto plazo, pero ponen en peligro la salud de la empresa a dos o tres años vista. Tal como definen los expertos que advierten sobre el establecimiento de objetivos: «La sola presencia de objetivos puede llevar a los empleados a concentrarse, como miopes, en los beneficios a corto plazo y a perder de vista los efectos a largo plazo potencialmente devastadores para la empresa».<sup>24</sup>

Tal vez eso no sea tan claro en ningún otro caso como en la debacle

económica que afectó a la economía mundial en 2008 y 2009. Todos los jugadores del sistema se habían concentrado solamente en las recompensas a corto plazo: el comprador que quería una casa; el agente hipotecario que quería una comisión; el agente de cambio y bolsa que quería vender nuevos productos financieros; el político que quería tener una economía próspera para su reelección... y todos ellos ignoraron los efectos a largo plazo de sus acciones sobre ellos mismos y sobre los demás. Cuando la música dejó de sonar, el sistema prácticamente se hundió. Es la naturaleza misma de las burbujas económicas: lo que parece una exuberancia irracional acaba siendo un caso grave de miopía extrínsecamente provocada.

En contraste, los elementos de la motivación genuina que exploraremos más adelante, por su naturaleza misma, desafían la visión a corto plazo. Pongamos, por ejemplo, el dominio de algo. El objetivo en sí conlleva, de forma inherente, la idea del largo plazo porque el dominio total, en cierto sentido, es inalcanzable. Ni siquiera Roger Federer, por ejemplo, dominará nunca totalmente el juego del tenis. Pero introducir una recompensa de tipo «si/entonces» para ayudar a desarrollar el dominio de algo suele provocar que el tiro salga por la culata. Es el motivo por el cual los alumnos de colegio a los que se paga por resolver problemas suelen elegir los problemas más fáciles y, por tanto, aprender menos.<sup>25</sup> El premio a corto plazo prevalece ante el aprendizaje a largo plazo.

En los entornos en los que las gratificaciones extrínsecas son sobresalientes, hay mucha gente que solo trabaja hasta alcanzar la recompensa, nunca más allá. De modo que si los alumnos obtienen un premio por leer tres libros, la mayoría no elegirán un cuarto libro, ni mucho menos desarrollarán una afición por la lectura. Exactamente igual que los ejecutivos que completan sus objetivos trimestrales no suelen producir ni un euro más, por no hablar de preocuparse de la salud de su empresa a largo plazo. En el mismo sentido, hay varios estudios que demuestran que pagar a la gente para que haga ejercicio, deje de fumar o se tome sus medicamentos produce al principio unos resultados excelentes pero, en cambio, la conducta saludable desaparece tan pronto como se eliminan los incentivos. Sin embargo, cuando no hay recompensas condicionales de por medio, o cuando se utilizan con la astucia adecuada, el rendimiento mejora y la comprensión se intensifica. La grandeza y la miopía resultan incompatibles: los logros importantes requieren levantar la vista y mirar al horizonte.

## **EL PALO Y LA ZANAHORIA: Los siete fallos letales**

1. Pueden eliminar la motivación intrínseca.
2. Pueden reducir el rendimiento.
3. Pueden aplastar la creatividad.
4. Pueden desbordar la buena conducta.
5. Pueden potenciar la trampa, los atajos y la conducta poco ética.
6. Pueden volverse adictivos.
7. Pueden potenciar el pensamiento a corto plazo.

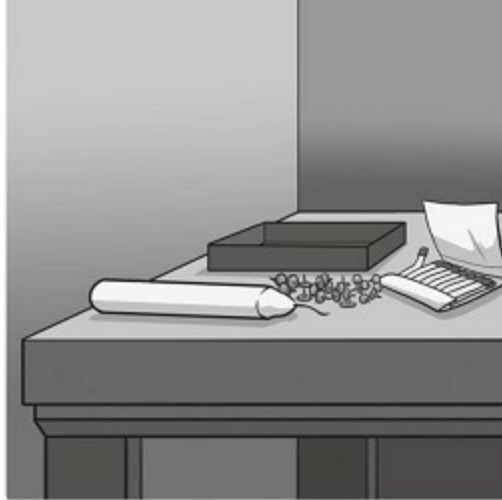
## 2A

### ... Y las circunstancias especiales en las que sí funcionan

La zanahoria y el palo no siempre son malos. Si lo fueran, la Motivación 2.0 no habría funcionado durante tanto tiempo ni habría logrado tantas cosas. Que este sistema operativo centrado en la gratificación y el castigo se haya agotado y necesite una actualización urgente no significa que debamos cargarnos todos sus componentes. Los expertos que investigan la motivación humana han revelado no solo los muchos fallos del enfoque tradicional, sino la estrecha franja de circunstancias en las que el palo y la zanahoria funcionan razonablemente bien.

El punto de partida, por supuesto, es asegurarse de que las compensaciones de base (pagas, sueldos, primas, etc.) son las justas y correctas. Sin una base saludable, la motivación de cualquier tipo es difícil y a menudo imposible. Pero una vez establecida, hay circunstancias en las que es adecuado recurrir a motivadores extrínsecos. Para entender cuáles son esas circunstancias, volvamos al problema de la vela. En ese estudio, Sam Glucksberg descubrió que los participantes a los que se les ofrecía una compensación económica tardaban más en resolver el problema que los demás. El motivo, recordaréis, es que la perspectiva de un premio limitaba el enfoque del participante y su capacidad de encontrar una solución inventiva y poco obvia.

En el mismo experimento, Glucksberg presentó a un grupo separado de participantes una versión ligeramente distinta del problema. De nuevo, les dijo a la mitad que iba a cronometrar su resolución con el único objetivo de recoger los datos... y a la otra mitad que los que lo hicieran más rápido ganarían algo de dinero. Pero en vez de dar a los participantes una cajita llena de clavos, vació los clavos sobre la mesa como se muestra en la imagen.



*El problema de la vela presentado de forma distinta*

¿Podéis imaginar lo que sucedió? Esta vez, los participantes con opción a premio resolvieron el problema antes que los demás. ¿Por qué? Porque al sacar los clavos y mostrar la caja vacía, Glucksberg revelaba la solución: había transformado una tarea desafiante y del hemisferio derecho del cerebro, en una tarea rutinaria propia del hemisferio izquierdo. Puesto que los participantes debían sencillamente recorrer un camino obvio, la zanahoria que los esperaba en la meta los animaba a galopar más rápido.

El experimento de Glucksberg nos da la primera pregunta que hay que plantear cuando se contempla el uso de motivadores externos: ¿es un tipo de tarea rutinaria? Es decir, ¿requiere seguir un conjunto de normas específicas para llegar a un fin concreto?

Para este tipo de tareas, poco interesantes y que no exigen un pensamiento creativo, las gratificaciones pueden aportar cierto empuje motivacional sin los efectos secundarios negativos. En cierta manera, es puro sentido común. Como explicaron Edward Deci, Richard Ryan y Richard Koestner: «Las recompensas no merman la motivación intrínseca de las personas por las tareas rutinarias, porque en este caso no hay ninguna o poca motivación intrínseca que pueda ser mermada».<sup>1</sup> De manera similar, cuando Dan Ariely y sus colegas hicieron su estudio en Madurai, India, con un grupo de estudiantes del MIT, comprobaron que cuando la tarea precisaba «todos los conocimientos cognitivos rudimentarios», una recompensa mayor



«conducía a un rendimiento peor». Pero «cuando la tarea solo requería conocimientos mecánicos, las gratificaciones funcionaban como cabía esperar: cuanto más altas, mejor rendimiento».<sup>2</sup>

Esto es de extrema importancia. Aunque las economías avanzadas hoy en día dependen cada vez menos de estas funciones algorítmicas y basadas en normas, hay una parte de lo que hacemos cada día –en especial, en el ámbito profesional– que sigue sin despertar demasiado interés en nosotros. Tenemos que rellenar formularios o responder correos electrónicos aburridos, o hacer cualquier tipo de trabajos pesados que no nos llegan precisamente al alma. Es más, para algunos, buena parte de lo que hacen a diario consiste en estas tareas rutinarias y no terriblemente atractivas. En estas situaciones, lo mejor es tratar de desatar el lado positivo del efecto Sawyer para convertir el trabajo en un juego, es decir, incrementar su variedad, hacerlo más ocioso o utilizarlo como vía para mejorar nuestra pericia. Pero, por desgracia, no siempre es posible hacerlo. Y eso significa que a veces hasta las gratificaciones «si/entonces» son una buena opción.

Llevemos a la práctica esa teoría sobre recompensas y rutinas. Supongamos que eres el jefe de una pequeña ONG. Tu equipo de diseño ha creado un cartel magnífico para promocionar vuestro próximo gran acto, y ahora hay que mandárselo a los veinte mil socios de la organización. Como el coste de externalizar el trabajo a una empresa de envíos es demasiado alto para vuestro presupuesto, decides que se haga el trabajo en vuestras oficinas. El problema es que el impresor ha mandado los carteles muy tarde y hay que enviarlos ese mismo fin de semana.

¿Cuál es la mejor manera de conseguir que tu plantilla de diez, o tal vez algunos más, dedique el fin de semana a una enorme sesión de envíos? La tarea es la misma definición de la rutina: hay que enrollar los carteles uno a uno, meterlos en un tubo de cartón, tapar los tubos y pegarles una etiqueta y los sellos adecuados. Cuatro pasos, ninguno de ellos especialmente interesante.

Una opción sería la coacción: si eres el jefe, puedes obligar a los trabajadores a pasarse el sábado y el domingo inmersos en este proyecto tan poco estimulante. Podrían aceptarlo, pero el daño a su moral y a su compromiso con la ONG a largo plazo podría ser considerable. Otra opción es pedir voluntarios, pero no te engañes: a la mayoría de personas se les ocurren maneras mucho mejores de pasar el fin de semana.

Así que, en este caso, un premio de tipo «si/entonces» podría resultar eficaz. Por ejemplo, podrías prometerles una gran fiesta si todos colaboran en el proyecto. Podrías entregarles un cheque-regalo a todos los que participen. O podrías ir todavía más lejos y pagarles una pequeña cantidad por cartel enrollado, entubado y enviado... con la esperanza de que la tarifa por cartel estimule su productividad.

Aunque esas recompensas tangibles y condicionales a menudo perjudican la motivación intrínseca y la creatividad, en un caso así esos inconvenientes son menos importantes. La misión no inspira pasión ni requiere profundidad de pensamiento. Las zanahorias, en este caso, no harán ningún daño y podrían ayudar. Y aumentarás tus posibilidades de éxito complementando las recompensas por cartel enrollado con tres prácticas muy importantes:

- **Ofrece una explicación lógica de por qué la tarea es necesaria.** Un trabajo que no es interesante puede adquirir más sentido y, por tanto, volverse más atractivo, si forma parte de una misión más noble. Explica por qué es tan importante el cartel y por qué mandarlo en ese momento es básico para tu organización.
- **Reconoce que la tarea es aburrida.** Se trata de un gesto de empatía, por supuesto. Y el reconocimiento ayudará a tus colaboradores a comprender por qué se trata de un caso raro en el que las compensaciones condicionales forman parte de la operativa de tu organización.
- **Permite que los colaboradores trabajen a su manera.** Piensa en autonomía, no en control. Deja claro el resultado que necesitas. Pero, en vez de especificar exactamente la manera de alcanzarlo –cómo enrollar cada cartel y cómo pegar cada etiqueta–, dales libertad para hacerlo como quieran.

Este es el enfoque para los trabajos rutinarios. ¿Qué pasa con otro tipo de tareas?

En los empleos que requieren algo más que subir, peldaño a peldaño, por una escalera de instrucciones, las recompensas resultan más arriesgadas. La mejor manera de evitar los siete fallos letales de los motivadores

extrínsecos es evitarlos totalmente o minimizarlos sobremanera y, en cambio, enfatizar los elementos de la motivación más profunda –la autonomía, el dominio y la intención– que exploraremos más adelante. Pero en el entorno laboral, un seguimiento rígido de este enfoque choca frontalmente contra una evidencia: hasta la gente que hace los trabajos más enrollados, creativos y propios del hemisferio derecho del cerebro quiere que se le pague. Y aquí Teresa Amabile arroja algo de luz sobre cómo podemos usar las recompensas de manera que tengan en cuenta las realidades de la vida pero reduzca los costes ocultos de los motivadores extrínsecos.

Volvamos al estudio en el que Amabile y dos colegas suyos comparaban la calidad de las obras de arte encargadas y no encargadas de un grupo de artistas. Un jurado de expertos, ignorando los aspectos que intentaban explorar los académicos, calificó, con insistencia, las obras no encargadas como más creativas. Una razón es que varios artistas afirmaron que los encargos les imponían límites: que se encontraban trabajando hacia un objetivo que no respaldaban y de una manera que no controlaban. Sin embargo, en el mismo estudio, Amabile descubrió también que cuando los artistas consideraban sus encargos como «permisivos» –es decir, que «el encargo permitía al artista hacer algo interesante o emocionante»–<sup>3</sup> el nivel de creatividad de lo que producían volvía a dispararse. Lo mismo era cierto aplicado a los encargos que los artistas consideraban que les aportaban información útil y una respuesta determinada sobre sus capacidades.

Este dato de la investigación es crucial. La ciencia demuestra que es posible –aunque complicado– incorporar recompensas en los entornos no rutinarios y más creativos sin provocar daños.

Así, supongamos que vuelves a tu ONG al cabo de nueve meses. El envío se realizó sin problema alguno. El cartel fue un éxito; el acto arrasó. Y decides organizar otro para finales de año. Has decidido la fecha y ya tienes local. Ahora necesitas un cartel bien atractivo para dar rienda suelta a la imaginación y llamar la atención de mucha gente.

¿Qué deberías hacer?

He aquí lo que no debes hacer: ofrecer una recompensa «si/entonces» al personal de diseño. Irrumpir en sus oficinas y anunciar: «Si diseñáis un cartel que anime a la gente o que dispare la asistencia por encima de la del año anterior, os daré una bonificación del 10 por ciento». Aunque esta técnica de motivación es habitual en organizaciones de todo el mundo, es la receta para

que el rendimiento empeore. Crear un cartel no es algo rutinario. Requiere un pensamiento artístico, conceptual y rompedor. Y, como hemos aprendido, las recompensas «si/ entonces» son ideales para aplastar este tipo de iniciativa.

El mejor enfoque es haber establecido previamente las condiciones para que el entorno sea realmente estimulante. Las compensaciones de base ya deberían ser suficientes. Es decir, las compensaciones básicas del equipo han de ser correctas y justas, en especial comparadas con gente que hace trabajos similares en organizaciones similares. Tu ONG debe ser un lugar agradable para trabajar; la gente de tu equipo tiene que tener autonomía, ha de contar con oportunidades para aprender a dominar lo que hacen y sus quehaceres diarios deben estar relacionados con un objetivo superior. Si estos elementos están en su lugar, la mejor estrategia es transmitirles una sensación de emergencia e importancia... y luego no entorpecer el camino a su talento.

Pero tal vez todavía puedas potenciar un poco el rendimiento –más de cara a tareas futuras que en esta– con un uso delicado de la recompensa. Simplemente, ten cuidado. Tus esfuerzos saldrán mal a menos que tu oferta cumpla un requerimiento imprescindible. Y tendrás una base motivadora más sólida si sigues dos principios adicionales.

El requerimiento imprescindible: *cualquier recompensa extrínseca ha de ser inesperada y ofrecida solo una vez terminada la tarea.*

Blandir una gratificación al principio de un proyecto –y ofrecerlo de manera condicional– provocará inevitablemente que la atención se centre en la gratificación y no en la resolución del problema; pero introducir el premio una vez cumplido el objetivo es menos arriesgado.

*Dicho de otro modo, cuando las recompensas «si/entonces» son un error, cambia a las de tipo «ahora sí»:* «Ahora que habéis acabado el cartel y os ha quedado tan bien, para celebrarlo os invito a comer a un buen restaurante».

Como lo explican Deci y sus colegas: «Si se dan recompensas tangibles a la gente una vez han cumplido su misión, es menos probable que el premio se experimente como el motivo por el cual se trabaja y, por tanto, es menos probable que perjudique a la motivación intrínseca».<sup>4</sup>

De manera parecida, Amabile ha encontrado en varios estudios que «los máximos niveles de creatividad fueron producidos por personas que recibieron un premio como bonificación».<sup>5</sup> Así, cuando el cartel sale magnífico, puedes comprar al equipo de diseño una caja de cervezas, o hasta

premiarlos con algo de dinero, sin alterar su creatividad. El equipo no esperaba ningún extra y obtenerlo no ha condicionado en absoluto el resultado. Sencillamente les estás mostrando tu aprecio por su trabajo estelar. Pero ten presente una advertencia gigantesca: a base de repetirlos, los premios tipo «ahora sí» pueden convertirse rápidamente en esperados premios «si/entonces»... que al final pueden acabar mermando el rendimiento efectivo.

Limitar las gratificaciones del trabajo creativo a la modalidad inesperada «ahora sí» te mantiene en aguas menos peligrosas. Pero las cosas irán todavía mejor si sigues un par de instrucciones más.

Primera: *ten en cuenta las gratificaciones no tangibles*. Los halagos y las reacciones positivas son mucho menos corrosivos que el dinero y los trofeos. De hecho, en los experimentos iniciales de Deci y en sus análisis posteriores de otros estudios, concluyó que «las reacciones positivas pueden surtir un efecto potenciador de la motivación intrínseca».<sup>6</sup> Así, si los chicos de diseño producen un cartel impresionante, tal vez lo mejor es entrar en su despacho y decirles: «¡Caramba! Habéis hecho un trabajo impresionante con este cartel. Va a tener un impacto enorme y atraerá a mucha gente al acto. Muchísimas gracias». Suena modesto y sencillo, pero puede provocar un efecto muy positivo.

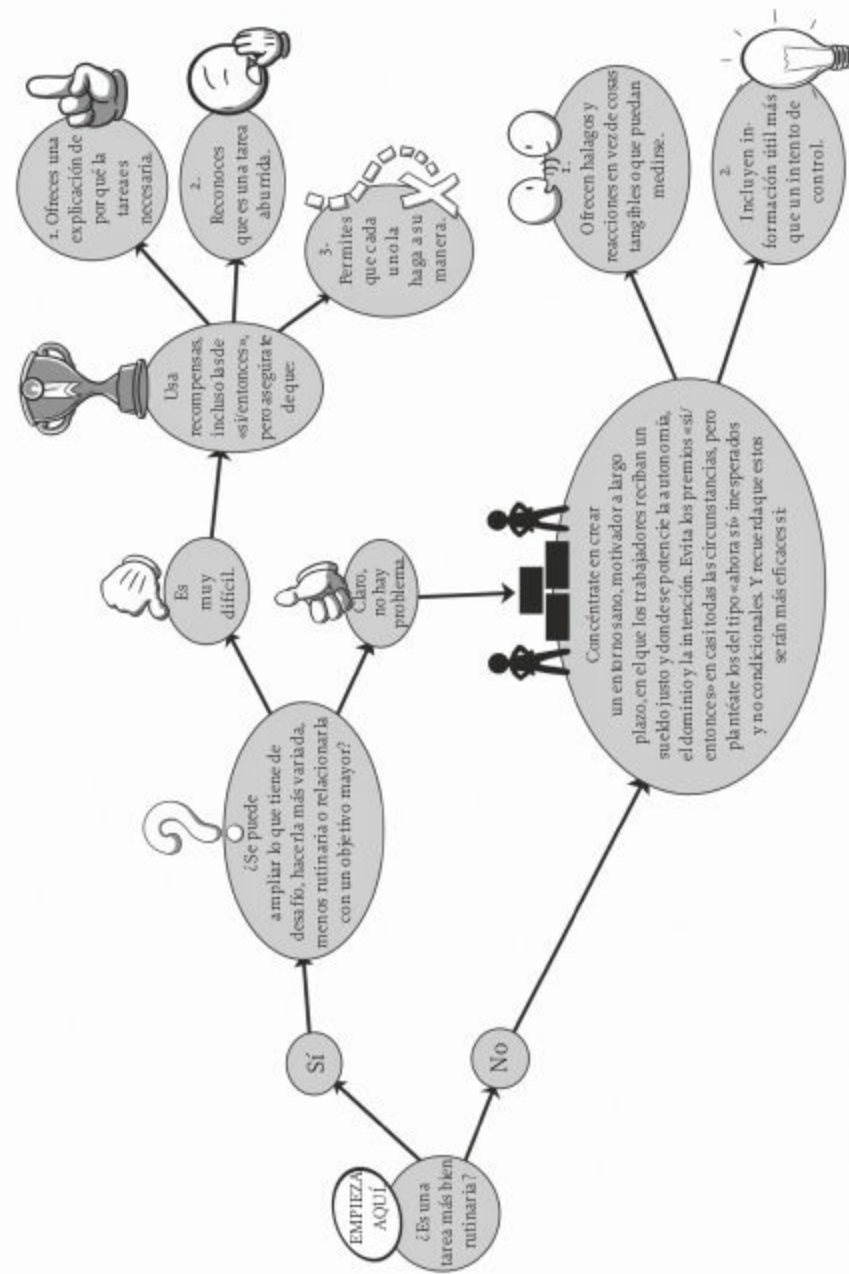
Segunda: *aporta información útil*. Amabile ha descubierto que aunque los motivadores extrínsecos de control pueden mermar la creatividad, «los motivadores informativos o permisivos pueden ser una buena manera de alcanzarla».<sup>7</sup> En el trabajo la gente está ansiosa por saber cómo lo está haciendo, pero solo si esta información no implica un esfuerzo tácito por manipular su conducta. Así que no conviene decirle al equipo de diseño: «El cartel es perfecto. Lo habéis hecho exactamente como os lo había pedido»; más bien hay que darles información útil sobre su trabajo. Cuanto más específicas sean las reacciones («el color está magníficamente aplicado») y cuanto más se centren los halagos en el esfuerzo y la estrategia –y no tanto en un resultado concreto–, más eficaces serán.

En resumen, ante las tareas creativas –del hemisferio derecho del cerebro o heurísticas–, las recompensas del tipo «si/entonces» te colocan en un terreno resbaladizo. Es mejor usar gratificaciones del tipo «ahora sí». Y es mejor si estas aportan un halago, una reacción e información útil.

(Para una representación visual de este enfoque, véase el cuadro de la

página siguiente.)

### Cuándo usar recompensas: un esquema sencillo



## Tipo I y Tipo X

Rochester, Nueva York, es un epicentro poco probable de un terremoto social. Las empresas que levantaron esta ciudad impasible, a tan solo cien kilómetros de la frontera con Canadá, eran titanes de la industria. Eastman Kodak hacía rollos de película, Western Union mandaba telegramas, Xerox fabricaba fotocopadoras, y todas pilotaban sus organizaciones con los preceptos de la Motivación 2.0: si ofreces a la gente un empleo regular y unas recompensas cuidadosamente sopesadas, hará lo que quieren los ejecutivos y los accionistas y todo el mundo prosperará.

Pero durante la década de los setenta, en el campus de la Universidad de Rochester empezó a cocerse una revolución motivacional. Comenzó en 1971, cuando Edward Deci, recién salido de sus experimentos con el rompecabezas Soma, llegó al campus gracias a un nombramiento conjunto en el Departamento de Psicología de la Escuela de Negocios. El movimiento se volvió más intenso en 1973, cuando el centro despidió a Deci sin muchos miramientos por sus heréticos hallazgos sobre las recompensas, y la Facultad de Psicología lo contrató entonces a tiempo completo. La cosa se calentó un poco más en 1975, con la publicación de un libro de Deci titulado *Intrinsic Motivation*. Y la cosa llegó a su punto culminante cuando un alumno llamado Richard Ryan ingresó en el programa de posgrado.

Ryan, licenciado en Filosofía, acababa de salvarse de ser reclutado para el ejército. Con cierto sentimiento de culpabilidad propio de los supervivientes, había estado trabajando con veteranos de Vietnam aquejados del síndrome de estrés postraumático. Había llegado a la Universidad de Rochester con la idea de profundizar en sus estudios de psicología clínica. Un día, en un seminario, un profesor sacó el tema de la motivación intrínseca... para luego denunciarlo golpeando los puños sobre la mesa. «Pensé que tanta pasión debía de ser provocada por algo muy interesante», me comentó Ryan.

Cogió un ejemplar del libro de Deci, lo encontró fascinante e invitó a su autor a almorzar. Así empezó una importante colaboración entre investigadores que se ha mantenido hasta el día de hoy.

Cuando los conocí no hace mucho, en el cuadrado edificio Meliora Hall de la Universidad de Rochester, me parecieron un caso de estudio de contrastes y similitudes. Deci es alto y larguirucho, de tez pálida y pelo lacio y ralo. Habla con una voz tranquila y apacible que me recordó a un famoso presentador de programas infantiles ya fallecido, Mr. Rogers. Ryan, que tiene el pelo blanco y liso peinado con raya al medio, es más rubicundo e intenso. Hace hincapié en sus opiniones con la convicción de un abogado en pleno juicio... y luego te da la razón y halaga tu aportación. Deci es como una emisora de música clásica de la FM, Ryan es más como la televisión por cable. Y sin embargo, entre ellos hablan un lenguaje académico críptico y abreviado, con las ideas delicadamente sincronizadas. La combinación ha sido lo bastante potente como para convertirlos en dos de los estudiosos de la conducta más influyentes de su generación.

Juntos, Deci y Ryan han acuñado lo que ellos llaman la «teoría de la autodeterminación».

Muchas teorías de la conducta giran en torno a una *tendencia* humana en particular: o reaccionamos con entusiasmo ante los estímulos; o calculamos rápidamente nuestro propio interés; o somos como cajones de sastre llenos de conflictos psicosexuales. La teoría de la autodeterminación (SDT), en cambio, empieza con una idea concreta acerca de las *necesidades* humanas universales. Defiende que tenemos tres necesidades psicológicas innatas: la competencia, la autonomía y las relaciones. Cuando estas necesidades están satisfechas, estamos motivados, producimos y somos felices. Cuando, en cambio, se frustran, nuestra motivación, productividad y felicidad se hunden.<sup>1</sup> «Si hay algo fundamental en nuestra naturaleza, es la capacidad por interesarnos. Hay cosas que la facilitan, otras que la menoscaban», explicó Ryan en una de nuestras conversaciones. Dicho de otro modo, todos tenemos ese tercer impulso; es parte de lo que significa ser humano. Pero este aspecto de nuestra humanidad aparece en nuestras vidas si las condiciones que nos rodean lo apoyan.

Y los principales mecanismos de la Motivación 2.0 son más represores que estimulantes. «Esto es muy importante en la dirección de empresas», dice Ryan. Cuando la gente no produce, las empresas suelen recurrir a los



incentivos o las sanciones. «Lo que no se ha hecho es la parte más difícil, diagnosticar cuál es el problema: estamos intentando pasar por encima de él con un palo o una zanahoria», argumenta Ryan. Eso no significa que la SDT se oponga de manera tajante a los premios. «Es obvio que son necesarios en entornos laborales y otros lugares –añade Deci–, pero cuanto menos se noten, mejor. Cuando usamos las gratificaciones para motivar es cuando resultan más desmotivadoras.» En cambio, Deci y Ryan afirman que debemos concentrar nuestros esfuerzos en crear entornos para que nuestras necesidades psicológicas innatas puedan florecer.

A lo largo de los últimos treinta años, a través de sus estudios y de su dirección, Deci y Ryan han establecido una red de varias docenas de expertos en SDT que investigan en Estados Unidos, Canadá, Israel, Singapur y por toda Europa occidental. Estos científicos han estudiado la autodeterminación y la motivación intrínseca con experimentos de laboratorio y de campo que abarcan prácticamente todos los entornos: empresa, educación, medicina, deporte, ejercicio, productividad personal, medio ambiente, relaciones y salud física y mental. Han producido cientos de artículos académicos, la mayoría de los cuales apuntan hacia las mismas conclusiones. Los seres humanos tienen un apetito innato de autonomía, autodeterminación y relación con los demás, y cuando este impulso se libera, la gente consigue más cosas y tiene una vida más rica.

La SDT es una parte importante de una amplia ola de nuevo pensamiento sobre la condición humana. Este movimiento incluye, tal vez de manera más prominente, la corriente de psicología positiva que ha reorientado el estudio de la ciencia psicológica, alejándola de su anterior foco sobre la enfermedad y la disfunción y centrándola en el bienestar y la funcionalidad efectiva. Bajo el liderazgo de Martin Seligman, de la Universidad de Pensilvania, la psicología positiva ha estado formando a legiones de nuevos académicos y dejando una huella profunda en la manera en que los científicos, economistas, terapeutas y gente corriente piensan sobre la conducta humana. Una de las figuras más influyentes de la psicología positiva es Mihaly Csikszentmihalyi, a quien ya he mencionado antes. El primer libro de Csikszentmihalyi sobre el «flujo» y el primer libro de Seligman sobre sus teorías (que argumentaba que la indefensión es una

conducta aprendida, más que innata) aparecieron el mismo año que el libro de Deci sobre la motivación intrínseca. Estaba claro que en 1975 algo grande se respiraba en el aire. Y nos ha llevado toda una generación tenerlo en cuenta.

El amplio abanico de nuevos pensadores incluye a Carol Dweck, de la Universidad de Stanford, y a Amabile, de Harvard. Incluye también a unos cuantos economistas –los más importantes, Roland Bénabou, de Princeton, y Bruno Frey, de la Universidad de Zúrich– que aplican algunos de estos conceptos a esta modesta ciencia. E incluye también a algunos expertos que no se dedican a la motivación exactamente: en especial, Howard Gardner, de Harvard, y Robert Sternberg, de Tufts, que han transformado nuestro punto de vista sobre la inteligencia y la creatividad y han ofrecido una visión brillante del potencial humano.

Esta colección de expertos –no coordinados intencionadamente y, tal vez, sin siquiera saber que lo han estado haciendo– han sentado las bases de un nuevo sistema operativo más eficaz. Ya era hora de que ocurriera. Los tiempos tal vez se estén poniendo a la altura de sus investigaciones.

## **El poder del alfabeto**

Las palabras importan, por supuesto, pero también importan las letras. Y en el caso que nos atañe: Meyer Friedman. Probablemente no hayas oído hablar nunca de él, pero es muy probable que conozcas su legado. Friedman, que murió en 2001 a la avanzada edad de noventa años, era un cardiólogo que durante décadas tuvo una consulta muy dinámica en San Francisco. A finales de la década de los cincuenta, él y su colega Ray Rosenman empezaron a darse cuenta de determinadas similitudes entre sus pacientes con tendencia a las enfermedades coronarias. No era solo lo que esos pacientes comían o los genes que habían heredado lo que los hacía susceptibles de tener problemas de corazón, sino también cómo vivían. Esos pacientes, advirtió Friedman, demostraron:

Una especial combinación de rasgos de personalidad que incluía las ganas excesivas de competir, la agresividad, la impaciencia y una sensación agobiante de apremio. Los individuos que presentan este patrón de carácter parecen enfrascados en una lucha crónica, incesante y a menudo infructuosa, con ellos, con los demás, con las circunstancias, con el tiempo, a veces hasta con la propia vida.<sup>2</sup>

Esta gente era mucho más propensa a desarrollar trastornos coronarios que los demás pacientes; incluso aquellos que compartían atributos físicos, patrones de ejercicio, dietas e historiales familiares parecidos. Buscando una manera conveniente y memorable de explicar esta información a sus colegas médicos y al mundo en general, Friedman y Rosenman se inspiraron en el alfabeto y etiquetaron este patrón de personalidad como Tipo A.

El comportamiento de Tipo A aparecía (¡es evidente!) en contraste con el de Tipo B. A diferencia de sus apresurados y estridentes contrapartes, que sufrían el «mal de la prisa», la gente con el carácter de Tipo B raramente se sentía agobiada por la prisa ni sufría la hostilidad de sus exigencias. En su estudio, Friedman y Rosenman hallaron que los tipos B eran igual de inteligentes, y a menudo tan ambiciosos como los tipos A, pero llevaban la ambición de manera distinta. Al escribir sobre la persona Tipo B (y usando el lenguaje masculino entonces tan común), los cardiólogos explicaron: «Puede que tenga también un impulso considerable, pero su carácter parece equilibrarlo, darle confianza y seguridad, más que agobiarlo, irritarlo o enfurecerlo como ocurre con el hombre de Tipo A».<sup>3</sup> Una clave para reducir las muertes por enfermedades coronarias y mejorar la salud pública, por tanto, era ayudar a los tipos A a aprender a ser más como los tipos B.

Casi cincuenta años más tarde conservamos esa nomenclatura. Las dos letras nos ayudan a entender una trama compleja de conductas y nos guían hacia una mejor manera de vivir.

Por la misma época en la que Friedman y Rosenman hacían su descubrimiento, otro americano ampliaba las fronteras por su lado. Douglas McGregor era profesor de Gestión de empresas en el MIT y aportó a su trabajo una interesante combinación de experiencias. Había obtenido un doctorado en Psicología por Harvard (no en Económicas ni en Ingeniería) y, a diferencia de sus colegas, había dirigido una institución. De 1948 a 1954 fue presidente del Antioch College.

Aprovechando sus conocimientos acerca de la psique humana y su experiencia como directivo, McGregor empezó a replantear las convenciones de la gestión moderna. Pensó que el problema del liderazgo corporativo no radicaba tanto en su ejecución como en sus premisas. En su discurso de 1957 y también en un rompedor libro titulado *The Human Side of Enterprise* (1960), McGregor afirmaba que las empresas actuaban a partir de falsos supuestos sobre el comportamiento humano.

La mayoría de los directivos estaban convencidos del desapego al trabajo de sus empleados que, de poder hacerlo, preferirían evitarlo. Esos acólitos sin cara temían a la responsabilidad, ansiaban seguridad y estaban gravemente necesitados de una dirección. Como resultado: «La mayoría de la gente necesita ser coaccionada, controlada, dirigida y amenazada con castigos para obtener de ella el esfuerzo adecuado para la consecución de los objetivos de la organización». Pero McGregor defendía que podía existir una visión distinta de los empleados, que evaluara de forma más precisa la condición humana y situara un punto de partida más eficaz para la dirección de las empresas. Esta perspectiva sostenía que interesarse por el trabajo era algo «tan natural como el juego o el descanso», que la creatividad y la ingenuidad son dones que abundan entre la población y que, en las condiciones adecuadas, la gente acepta e, incluso, busca la responsabilidad.<sup>4</sup>

Para explicar estos puntos de vista tan distintos. McGregor recurrió al final del alfabeto: desarrolló la Teoría X y la Teoría Y. Si tu punto de partida era la primera, dijo, tus técnicas de gestión producirían resultados limitados o fracasarían. Si creías en «la mediocridad de las masas», como la etiquetaba él, esta se convertiría en el techo de tus logros. Pero si tu punto de partida era la Teoría Y, las posibilidades, tanto para el potencial del individuo como para el balance de cuentas de la empresa, eran enormes. La manera de lograr que las organizaciones empresariales funcionaran mejor era, por tanto, cambiar el planteamiento de dirección de la Teoría X a la Teoría Y.

De nuevo destacaremos la fuerza de la nomenclatura. El enfoque de McGregor pronto se convirtió en un pilar de la formación de directivos.\* Y es que puede que una imagen valga más que mil palabras... pero, a veces, es mucho más potente la unión de dos simples letras.

Así, situando a Meyer Friedman sobre los hombros de Douglas McGregor, me gustaría presentar mi propia manera alfabética de enfocar la motivación humana.

## **El Tipo I y el Tipo X**

El sistema operativo Motivación 2.0 dependía de lo que llamo «la conducta de Tipo X», y a la vez la fomentaba. Esta conducta está movida por los deseos extrínsecos más que por los intrínsecos. Se preocupa menos por la

satisfacción inherente de una actividad y más por las gratificaciones externas que aporta la misma. El sistema operativo Motivación 3.0 –la actualización necesaria para adaptarse a las nuevas realidades de cómo organizamos, pensamos y hacemos lo que hacemos– depende de lo que yo llamo conducta Tipo I. La conducta Tipo I está más alimentada por deseos intrínsecos que por extrínsecos; se preocupa menos por las gratificaciones externas que aporta una actividad y más por la satisfacción inherente a la misma. En el centro de la conducta de Tipo X está el segundo impulso; en el centro de la conducta Tipo I está el tercer impulso.

Si queremos reforzar nuestras organizaciones, superar nuestra década de pobres resultados y enfrentarnos a la sensación incipiente de que algo ha fallado en nuestros negocios, nuestras vidas, nuestro mundo, necesitamos pasar del Tipo X al Tipo I. (Utilizo estas dos letras para expresar «extrínseco» e «intrínseco», pero también como homenaje a Douglas McGregor.)

Desde luego, reducir la conducta humana a dos categorías sacrifica cierta dosis de matiz. Y no hay nadie que presente una conducta puramente de Tipo X o de Tipo I en todos los momentos y situaciones de su vida sin excepción. Pero sí tenemos cierta predisposición, y a veces muy clara.

Probablemente sabes a qué me refiero: piensa en ti mismo. ¿Las cosas que te dan energía, que te hacen levantar por la mañana y que te empujan durante el día, vienen de dentro o de fuera? ¿Qué hay de tu pareja o de tus hijos? ¿Y qué ocurre con los hombres y mujeres de tu trabajo? \*5

No quiero decir que la gente de Tipo X siempre deje de lado la satisfacción inherente de aquello que hacen; ni que la gente de Tipo I se resista a las gratificaciones externas de cualquier clase. Pero a los Tipo X, lo que más les motiva son las gratificaciones externas; cualquier satisfacción más profunda es bienvenida pero resulta secundaria. Para los Tipo I la principal motivación es la libertad, el reto y el objetivo de la propia actividad; cualquier otro beneficio será bienvenido, pero como un extra.

Unas cuantas distinciones más antes de proseguir:

**La conducta de Tipo I se hace, no es innata.** Estos patrones de comportamiento no son rasgos fijos. Hay propensiones que surgen de las circunstancias, la experiencia y el contexto. La conducta de Tipo I, como nace en parte de necesidades humanas universales, no depende de la edad,

género o nacionalidad. La ciencia demuestra que cuando las personas han aprendido las prácticas y actitudes fundamentales –y pueden ponerlas en práctica en entornos que las apoyan– su motivación y el resultado final emergen. Cualquier Tipo X puede transformarse en Tipo I.

**A la larga, los Tipos I casi siempre superan a los Tipos X.** La gente que posee una motivación intrínseca suele conseguir más cosas que sus contrapartes buscadores de recompensas. Pero, por desgracia, esto no siempre es así a corto plazo. Es evidente que una fijación intensa en las gratificaciones externas es capaz de producir resultados rápidos. El problema es que esta opción es difícil de mantener, y no contribuye al dominio, que es la fuente de los logros a largo plazo. Las pruebas demuestran que la gente que tiene más éxito, a menudo no está persiguiendo las nociones convencionales del éxito; trabajan duro y con constancia para sortear las dificultades que encuentra su deseo interno de controlar sus vidas, aprender cosas sobre su mundo y conseguir objetivos perdurables.

**La conducta de Tipo I no desdeña el dinero ni el reconocimiento.** Tanto los Tipo I como los Tipo X se preocupan por el dinero. Si la compensación de un empleado no llega a la base mínima descrita en el capítulo 2; si su organización no le paga un sueldo adecuado, o si su paga no es equivalente a la de otras personas que hacen el mismo trabajo, la motivación de esta persona se esfumará, ya tienda hacia el Tipo I como al Tipo X. Sin embargo, una vez la compensación se ha situado en el nivel adecuado, el dinero desempeña un papel distinto en ambos tipos. Los Tipos I no rechazarán un aumento ni se negarán a ingresar un talón, pero si recibir una paga justa y adecuada es tan importante es porque aparta el tema del dinero de la mesa, de manera que los empleados pueden concentrarse en el trabajo. En cambio, para mucha gente de Tipo X, el dinero es la propia mesa: es el motivo por el que hacen lo que hacen. El reconocimiento es parecido. A los Tipo I les gusta ser reconocidos por sus logros porque el reconocimiento es una forma de reaccionar a su trabajo; pero, a diferencia de para los Tipo X, para los I el reconocimiento no es una meta en sí misma.

**La conducta Tipo I es una fuente renovable.** Imaginemos que el Tipo X es el carbón y el Tipo I, el sol. Durante la mayor parte de la historia reciente, el carbón ha sido la fuente de energía más barata, fácil y eficiente. Pero tiene sus inconvenientes: produce cosas desagradables como la polución y los gases de efecto invernadero; además es finito y conseguirlo es cada vez más difícil y caro. La conducta de Tipo X es similar. Un énfasis en las gratificaciones y los castigos agota su propia existencia (como argumentamos en el capítulo 2). Y los motivadores «si/entonces» cada vez son más caros. Pero la conducta de Tipo I, que se fundamenta en la motivación intrínseca, bebe de recursos que se recuperan fácilmente y provocan pocos daños. Es el equivalente en motivación a las energías limpias: baratas, inofensivas y siempre renovables.

**La conducta de Tipo I promueve un mayor bienestar físico y mental.** Según muchos estudios de investigadores del STD, la gente que se orienta hacia la autonomía y la motivación intrínseca tiene una mayor autoestima, se relaciona mejor con los demás y se siente mejor en general, en comparación con los extrínsecamente motivados. En cambio, los individuos cuyas aspiraciones centrales son las del Tipo X –dinero, fama o belleza– tienden a tener una salud mental más pobre. Incluso hay relación entre el Tipo X y el Tipo A. Deci halló que los que se orientan hacia el control y las recompensas extrínsecas expresan mayor timidez en público, actúan más a la defensiva y son más propensos a exhibir un patrón de comportamiento de Tipo A.<sup>56</sup>

Finalmente, la conducta de Tipo I depende de tres motores: la autonomía, el dominio y la intención. La conducta de Tipo A se autogestiona. Se consagra a mejorar día a día en algo importante, y conecta esta búsqueda de excelencia a una meta mayor.

Hay quien podrá tachar de ñoña e idealista esta actitud, pero la ciencia no opina lo mismo. Al contrario, confirma que este tipo de conducta es inherente al ser humano y que, en la actualidad, inmersos en una economía tan cambiante, es también básica para el éxito de cualquier tipo, sea profesional, personal u organizativo.

Así que podemos elegir. Podemos aferrarnos a una visión de la motivación humana que esté más asociada a las viejas costumbres que a la ciencia moderna, o podemos escuchar a los investigadores, situar nuestro negocio y nuestras prácticas personales en el siglo XXI y acuñar un nuevo sistema operativo para ayudarnos a nosotros mismos, a nuestras empresas y a nuestro mundo a ser un poco mejores.

No será fácil, ni ocurrirá de la noche a la mañana, de modo que pongámonos manos a la obra.



Segunda parte

Los tres elementos

## La autonomía

He visto el futuro. Y funciona. Funciona a empujones sin parar, día y noche, en Sídney, Australia. Funciona en proyectos secundarios tipo guerrilla en Mountain View, California. Y funciona siempre que le da la gana en Charlottesville, Virginia. Y el motivo por el cual funciona es cómo funciona. En el límite de la economía –lento pero seguro– las ideas anticuadas de la gestión están dando paso a un énfasis de nuevo cuño en la autogestión.

Es la razón por la cual, poco después del mediodía en Charlottesville, solo un tercio de los empleados del director general Jeff Gunther han aparecido por la oficina. Pero Gunther –empresario, director, capitalista– no está ni preocupado ni molesto. De hecho, está tan sereno y concentrado como un monje. Tal vez es porque él mismo no ha entrado en la oficina hasta hace una hora. O tal vez sea porque sabe que su equipo no está holgazaneando. Están todos trabajando; simplemente, lo hacen a su manera.

Al principio del año Gunther lanzó un experimento sobre la autonomía en Meddius, una de las tres empresas que dirige. Convirtió su empresa, que crea software y hardware informáticos para ayudar a los hospitales a integrar sus sistemas de información, en una ROWE:\* un entorno de trabajo por resultados.

Las ROWE son fruto de las reflexiones de Cali Ressler y Jody Thompson, dos antiguas ejecutivas de recursos humanos de la cadena de establecimientos Best Buy. Los principios de las ROWE casan el pragmatismo racional de Ben Franklin con el radicalismo ruidoso de Saul Alinsky. En un trabajo ROWE los empleados no tienen horario: se presentan cuando quieren. No tienen que estar en el despacho a una hora determinada; ni a ninguna hora, de hecho. Sencillamente han de hacer su trabajo. Cómo, cuándo y dónde lo deciden ellos.

A Gunther, que tiene poco más de treinta años, eso le pareció atractivo: «Dirigir no tiene que consistir en pasearse y comprobar si la gente está en su puesto de trabajo», me dijo. Ha de centrarse en crear las condiciones para que la gente produzca su mejor trabajo; por eso él siempre ha tenido a sus empleados prácticamente libres de ataduras. Pero a medida que Meddius fue creciendo y que Gunther empezó a explorar nuevos espacios en despachos, empezó a plantearse si la gente madura y con talento encargada del trabajo más sofisticado necesitaba en realidad alguna atadura. De modo que, en la cena de despedida del año, en diciembre de 2008, les anunció una cosa: durante los noventa primeros días del año que estaba a punto de empezar, todo el personal de la empresa, veintidós personas, participarían en un experimento: se convertirían en una ROWE.

«Al principio la gente no lo asumió», explica Gunther. A las nueve de la mañana las oficinas se llenaban de gente y a media tarde se vaciaban, igual que antes. Unos cuantos empleados provenían de entornos extremadamente controlados y no estaban acostumbrados a este tipo de libertad. (En la anterior compañía de uno de ellos todo el personal tenía que estar en sus puestos a las ocho de la mañana. El que llegaba tarde, aunque fuera unos minutos, debía redactar una explicación para que todos pudieran leerla.) Pero al cabo de unas cuantas semanas la mayoría de la gente encontró su propio ritmo. La productividad aumentó. El estrés disminuyó. Y aunque hubo un par de empleados que lucharon contra esta libertad y se acabaron marchando, al final del período de prueba Gunther decidió adoptar el criterio ROWE totalmente.

«Algunos (externos a la empresa) pensaron que me había vuelto loco – comenta—. Se preguntaban: “¿Cómo puedes saber lo que están haciendo tus empleados si no están ahí?”». Pero, en su opinión, la compañía estaba logrando mejores resultados bajo esta nueva organización. Una razón: estaban concentrados en el trabajo y no en si alguien los tildaba de vagos por marcharse a las tres de la tarde para asistir al partido de fútbol de su hija. Y como la mayoría de sus empleados son programadores, diseñadores de software y otros trabajos en los que se hace una tarea creativa de alto nivel, el cambio resultó esencial: «Para ellos es algo muy artesano y necesitan mucha autonomía».

Los trabajadores seguían teniendo objetivos específicos que debían cumplir –por ejemplo, acabar un proyecto en una fecha determinada o

conseguir un número concreto de ventas—. Y si necesitaban ayuda, Gunther estaba ahí para dársela. Pero decidió no asociar estos objetivos a una compensación. «Eso crea una cultura en la que todo se asocia al dinero y no al propio trabajo.» El dinero, según él, es «un umbral de motivación». A la gente hay que pagarle bien para que puedan cuidar de sus familias, argumenta. Pero una vez que la empresa cubre sus obligaciones esenciales, los dólares y los centavos no afectan tanto al rendimiento y la motivación. De hecho, Gunther cree que en un entorno ROWE las personas tienen menos tendencia a pasar a otro trabajo por un aumento de diez mil dólares, ni siquiera de veinte mil dólares anuales. La libertad que se les da al hacer un trabajo fantástico es mucho más valiosa y más difícil de encontrar que ese aumento de salario. Y las parejas y familias de estos trabajadores son los más firmes defensores del sistema ROWE.

«Habrá cada vez más empresas que lo adopten a medida que haya más propietarios de empresas de mi edad. La generación de mi padre considera que los seres humanos son recursos humanos. Son las piezas estándares que necesitas para construir tu casa —comenta—. Para mí, entre mis empleados y yo hay una asociación: no son recursos, son socios.» Y los socios, como todos nosotros, necesitan dirigir sus propias vidas.

### **¿Jugadores o peones?**

A veces olvidamos que la idea de «gestión» no emana de la naturaleza. No es como un árbol o un río, sino más bien como un televisor o una bicicleta: algo inventado por el ser humano. Como observó el gurú de la estrategia Gary Hamel, la gestión es tecnología. Y como la Motivación 2.0, es una tecnología que ha empezado a fallar. Aunque hay empresas que han engrasado un poco el mecanismo, y muchas otras han pagado a asesores para hacer lo mismo, en cien años la esencia de la gestión no ha cambiado demasiado. Su ética básica sigue siendo el control; sus herramientas principales, los motivadores extrínsecos. Eso la deja en buena parte fuera de juego frente a las capacidades no rutinarias y más propias del hemisferio derecho del cerebro de las que muchas economías del mundo dependen en la actualidad. Pero ¿podría su

debilidad más flagrante hacerse todavía más profunda? ¿Está la gestión, tal como funciona hoy en día, fuera de sintonía con la propia naturaleza humana?

La idea de gestión (es decir, la dirección de personas más que, pongamos, la dirección de cadenas de abastecimiento) se basa en ciertos supuestos sobre las naturalezas fundamentales de aquellos a los que se dirige. Supone que para emprender una acción o avanzar necesitamos un estímulo; que en ausencia de una gratificación o un castigo nos quedaríamos felizmente inactivos donde estamos. También presupone que una vez en marcha, las personas necesitan de alguien que las guíe: sin un guía firme y de confianza, se pierden.

Pero ¿es esta realmente nuestra naturaleza esencial? ¿O, para utilizar de nuevo un símil informático, es nuestro *default setting* («estado por defecto»)? Cuando llegamos al mundo, ¿estamos programados para ser pasivos e inmóviles, o activos y comprometidos?

Estoy convencido de lo segundo; nuestra naturaleza básica es la curiosidad y la autogestión. Y no lo digo porque sea un idealista ingenuo, sino porque he convivido mucho con niños y porque mi esposa y yo tenemos tres hijos. ¿Has visto alguna vez a un niño de seis meses o de un año que no curioseee y no tome la iniciativa? Yo no. Así es como somos cuando salimos del huevo. Si a la edad de catorce o de cuarenta y tres nos encontramos pasivos e inertes, no es porque esta sea nuestra naturaleza, sino porque hay algo que ha transformado nuestro estado por defecto.

Ese algo podría bien ser la dirección, pero en un sentido amplio –no solamente cómo nos han tratado los jefes en el trabajo, sino cómo el *ethos* más amplio se ha ido colando en los colegios, las familias y muchos otros ámbitos de nuestras vidas–. Tal vez la dirección no esté respondiendo a nuestro supuesto estado natural de pasividad; tal vez la dirección sea una de las fuerzas que está creando ese estado por defecto.

Bueno, y este punto de vista no es tan insidioso como parece: enmascarar parte de nuestra naturaleza en nombre de la supervivencia económica puede ser una acción razonable. Mis ancestros lo hicieron; los tuyos también. Y hay momentos, incluso hoy en día, en que no nos queda más remedio que actuar así.

Pero el logro económico actual, por no hablar de la realización personal, se rige cada vez más a menudo por otros parámetros. No depende tanto de

enmascarar nuestra naturaleza como de dejar que aflore. Requiere resistir a la tentación de controlar a las personas y, en cambio, hacer todo lo que podamos para recuperar su aletargada noción de autonomía. Esta capacidad innata de autogestión está en la base de la Motivación 3.0 y de la conducta de Tipo I.

La cualidad fundamentalmente autónoma del ser humano es crucial para la teoría de la autodeterminación (SDT). Como ya explicaba en el capítulo anterior, Deci y Ryan mencionan la autonomía como una de las tres necesidades humanas básicas. Y, de las tres, es la más importante: el Sol alrededor del cual giran los planetas de la SDT. En la década de los ochenta, a medida que avanzaban en sus investigaciones, Deci y Ryan empezaron a alejarse de la catalogación de la conducta humana como extrínsecamente motivada o intrínsecamente motivada para categorizarla como controlada o autónoma: «La motivación autónoma implica comportarse con un sentido de la voluntad y la elección propias –escriben–, mientras que la motivación controlada implica comportarse con la experiencia de la presión y la exigencia de resultados determinados que provienen de fuerzas percibidas como externas a la persona».<sup>1</sup>

La libertad máxima para los grupos creativos es la libertad de experimentar con ideas nuevas. Hay escépticos que insisten en afirmar que la innovación es cara. A la larga, la innovación es barata. La mediocridad es cara... y la autonomía puede ser su antídoto.

**TOM KELLEY**  
**Director general de IDEO**

La autonomía, tal como la ven, es diferente de la independencia. No refleja el individualismo escarpado, solitario y que no cuenta con nadie más del vaquero americano, sino que implica el hecho de elegir por uno mismo, lo cual a su vez significa que podemos ser autónomos y felizmente interdependientes con otros al mismo tiempo. Y mientras que la idea de independencia tiene connotaciones nacionales y políticas, la autonomía aparece más como un concepto humano que del Oeste estadounidense. Los investigadores han encontrado un vínculo entre la autonomía y el bienestar

general no solo en América del Norte y Europa occidental, sino también en Rusia, Turquía y Corea del Sur. Incluso en habitantes de lugares muy pobres como Bangladesh, los científicos sociales han hallado que la autonomía es algo que la gente persigue porque mejora sus vidas.<sup>2</sup>

La sensación de autonomía tiene un poderoso efecto sobre el rendimiento y la actitud individuales. Según un grupo de recientes estudios científicos sobre la conducta, la motivación autónoma promueve una mayor comprensión conceptual, mejores notas, una mayor constancia en el colegio y en las actividades deportivas, mejor productividad, menos desgaste y niveles mayores de bienestar psicológico.<sup>3</sup> Estos efectos se trasladan al entorno laboral. En 2004, Deci y Ryan, junto con Paul Baard de la Fordham University, realizaron un estudio con los trabajadores de un banco de inversiones estadounidense. Los tres investigadores encontraron mayor satisfacción entre los trabajadores cuyos jefes ofrecían «apoyo a la autonomía». Estos jefes veían los temas desde el punto de vista del empleado, aportaban respuestas e información útil, daban un amplio abanico de posibilidades sobre qué hacer y cómo hacerlo y animaban a sus trabajadores a asumir nuevos proyectos. La mejora en satisfacción laboral, a su vez, comportaba mejores resultados en su trabajo. Los beneficios que la autonomía aporta a los trabajadores redundan en la organización. Por ejemplo, los investigadores de Cornell University estudiaron 320 pequeños negocios, la mitad de los cuales daban libertad a los empleados, mientras que la otra mitad funcionaban con una estructura de jefe-subordinado. Los negocios que ofrecían autonomía crecieron a una tasa cuatro veces mayor que las empresas basadas en el control y obtenían un tercio más de beneficios.<sup>4</sup>

Sin embargo, existen demasiadas empresas que todavía reniegan, tristemente, de los descubrimientos de la ciencia. La mayoría de las nociones del siglo XXI sobre dirección empresarial presuponen, al final, que los trabajadores son más peones que jugadores. El economista británico Francis Green, por mencionar solo un ejemplo, señala la falta de discreción individual en el trabajo como principal explicación del declive en la productividad y la satisfacción laboral en el Reino Unido.<sup>5</sup> La dirección sigue fundamentándose, en buena parte, en la supervisión, las gratificaciones «si/entonces» y otras formas de control. Eso es cierto hasta en el enfoque más amable y sutil de la Motivación 2.0, que susurra dulcemente ideas como «empoderamiento» y «flexibilidad».

Analicemos el concepto de «empoderamiento». Presupone que la organización tiene el poder y que, graciosamente, vierte una parte del mismo en los platos vacíos de los agradecidos empleados. Pero la autonomía no es esto; esto es simplemente una forma de control ligeramente más civilizada. Imaginemos también que la dirección asume el «horario flexible». Ressler y Thompson lo llaman un «juego de farsantes» y tienen razón. La flexibilidad se limita a ampliar las vallas y abrir las puertas ocasionalmente. Es poco más que el control disfrazado de cordero. Las propias palabras reflejan presunciones que se sitúan en contra de la textura de nuestros tiempos y de la naturaleza de la condición humana. En resumen: la dirección no es la solución, sino el problema.

Tal vez haya llegado el momento de echar el concepto de «dirección» a la papelería lingüística junto con «fresquera» y «carruaje sin caballos». Nuestra época no requiere una dirección mejor, sino el renacimiento de la autogestión.

### **Los cuatro pilares**

En 2002, Scott Farquar y Mike Cannon-Brookes, dos jovencísimos australianos recién salidos de la universidad tomaron prestados diez mil dólares con sus tarjetas de crédito para crear una empresa de software. Bautizaron su aventura con un nombre ambicioso, Atlassian, por el titán griego Atlas que cargaba el mundo sobre los hombros. Y se propusieron crear una organización que compitiera con algunos de los grandes nombres del software de empresa. En aquel momento su propuesta parecía una locura, pero hoy sabemos que estaban inspirados. Con su combinación de magnífica codificación informática y astutas prácticas empresariales, Atlassian obtiene hoy en día beneficios de treinta y cinco millones de dólares anuales, y emplea a casi doscientas personas repartidas entre sus oficinas de Sídney, Ámsterdam y San Francisco.

Pero como cualquier buen empresario, Cannon-Brookes avanza por la vida bajo una nube de insatisfacción permanente. Había visto a compañías de éxito quedar estancadas y deseaba evitar que eso le ocurriera a la suya. De



modo que, para asegurarse de que los programadores de Atlassian se divertían trabajando, los animó a dedicar un día a trabajar en cualquier problema que desearan, aunque no formara parte de sus tareas habituales.

Ese día de libre de actividad dio lugar a varias ideas de nuevos productos y a multitud de soluciones y parches para los ya existentes. De modo que Cannon-Brookes decidió instaurar esta práctica como parte de la cultura de Atlassian. Ahora, una vez por trimestre, la empresa consagra un día entero a que sus ingenieros puedan resolver cualquier problema de software que quieran... solo que esta vez, «para apartarlos de su día a día», ha de ser algo que no forme parte de su trabajo habitual.

A las dos de la tarde de un jueves empieza el día. Los ingenieros, incluido el propio Cannon-Brookes, se ponen a trabajar rápidamente en nuevos códigos o en nuevas soluciones informáticas... como quieran y con quien quieran. Muchos se pasan la noche trabajando. Luego, a las cuatro de la tarde del viernes, muestran los resultados al resto de la empresa en una divertida e informal reunión con profusión de cerveza fría y tarta de chocolate. En Atlassian llaman a estos maratones de veinticuatro horas «días FedEx», porque la gente tiene que entregar algo en veinticuatro horas. Y, desde luego, lo entregan. Con los años, este pequeño y raro ejercicio ha producido toda una gama de productos de software que, de otro modo, tal vez jamás hubieran surgido. Como dice un ingeniero: «Algunas de las cosas más guays que tenemos entre nuestros productos son fruto de los días FedEx».

No se trata de un plan de pago por resultados, arraigado en los supuestos mecánicos de la Motivación 2.0; tampoco es un plan de autonomía bellamente adaptado a las tensiones alternativas de la Motivación 3.0. «Siempre hemos adoptado la postura de que el dinero es solo algo con lo que puedes perder –me dijo Cannon-Brookes–. Si no pagas suficiente, puedes perder a la gente. Pero, más allá de eso, el dinero no es un motivador. Lo que importa son todos esos otros aspectos.» Y lo que unas cuantas empresas que miran al futuro están descubriendo es que una de estas características esenciales es la autonomía; en especial, la autonomía sobre cuatro aspectos del trabajo: lo que la gente hace, cuándo lo hace, cómo lo hace y con quién. Como demuestra la experiencia de Atlassian, la conducta de Tipo I aparece cuando la gente tiene autonomía sobre los cuatro pilares: su tarea, su tiempo, su técnica y su equipo.

## La tarea

Cannon-Brookes seguía insatisfecho. Los días FedEx funcionaban bien, pero presentaban una flaqueza inherente: «Construías algo en veinticuatro horas, pero no tenías más tiempo para trabajar en ello», dice. De modo que él y el cofundador Farquar decidieron doblar su apuesta por la autonomía de los empleados. En la primavera de 2008 anunciaron que durante los seis meses siguientes los ingenieros de Atlassian podrían dedicar un 20 por ciento de su tiempo –en vez de un solo día intenso– a trabajar en cualquier proyecto de su elección. Como Cannon-Brookes explicaba a sus empleados en una entrada del blog:

Un ingeniero en su fase inicial ha de serlo todo: diseñador de software a tiempo completo y *product manager*/gurú asesor de los clientes/experto en sistemas interno a tiempo parcial. A medida que la empresa crece, el ingeniero pasa menos tiempo construyendo las cosas que él quiere personalmente del producto. Nuestra esperanza es que el 20 por ciento del tiempo devuelva a los ingenieros el tiempo dedicado acumulado –en su propia dirección– para dedicarlo a innovación de producto, rasgos, *plugins*, soluciones o añadidos que ellos crean que son más importantes.<sup>6</sup>

Esta práctica tiene una sólida tradición y una expresión moderna bien conocida. Su pionera fue la empresa estadounidense 3M. En las décadas de los treinta y cuarenta, el presidente y director general de 3M era William McKnight, un tipo tan poco pretencioso en sus maneras como visionario en su mentalidad. McKnight creía en una máxima muy sencilla y, en su época, subversiva: «Contrata a gente buena y luego déjalos solos». Mucho antes de que presumir de «empoderamiento» se pusiera de moda entre los directivos, él realizó una defensa más vigorosa de la autonomía: «Esos hombres y mujeres en los que delegamos la autoridad y la responsabilidad, si son buenos, querrán hacer su trabajo a su manera», escribió en 1948.<sup>7</sup> McKnight hasta animaba a sus empleados a lanzarse con lo que él llamaba «garabatos experimentales».

Con estas ideas tan poco ortodoxas circulando por su cabeza, este poco habitual hereje corporativo estableció una nueva norma: el personal técnico de 3M podía dedicar hasta un 15 por ciento de su tiempo a proyectos de su elección. La iniciativa pareció tan contraria a las costumbres de la Motivación 2.0, tan aparentemente ilícita, que dentro de la empresa fue conocida como la «norma pirata». Y, sin embargo, funcionó. Estos paraísos aislados de autonomía pronto se convirtieron en campos abonados para multitud de

innovaciones... incluidas las notas Post-it. Al científico Art Fry se le ocurrió esta idea del omnipresente papelito pegado no en uno de sus trabajos oficiales, sino en su 15 por ciento de trabajo libre. Hoy en día los Post-it son un negocio fenomenal: 3M ofrece más de seiscientos productos Post-it en más de cien países. (Y su impacto cultural podría ser todavía mayor. Imagina: si no llega a ser por el impulso inicial de McKnight a la autonomía, estaríamos viviendo en un mundo sin ningún papelito amarillo pegado a nuestros ordenadores. Una idea escalofriante.) Según el antiguo director de investigación y desarrollo de 3M, la mayoría de los inventos en los que la empresa todavía se apoya hoy surgieron de esos períodos de «pirateo» y de «garabatos experimentales».<sup>8</sup>

Como empresario, tengo el privilegio de tener el cien por cien de autonomía sobre la tarea, el tiempo, la técnica y el equipo. Y ese es el tema: si mantengo esta autonomía, fracaso. Fracaso como capitán. Fracaso en la excelencia. Fracaso en concentrarme. E inevitablemente acabo o bien sin producto o bien con un producto que el mercado rechaza. El arte del arte consiste en elegir tus propios límites: esa es la autonomía que más valoro; la libertad de elegir mis límites.

**SETH GODIN, autor de *Tribus, la vaca púrpura* y el blog de marketing más famoso del mundo**

La innovación de McKnight sigue en pie en 3M, pero hay solo una cantidad realmente pequeña de empresas que han avanzado en esa dirección, a pesar de sus resultados comprobados. La más conocida de las que lo han aplicado es Google, que desde hace mucho anima a sus ingenieros a pasar un día a la semana trabajando en algún proyecto secundario. Hay algunos que usan su «20 por ciento de tiempo» para arreglar algún producto existente, pero la mayoría lo dedican a desarrollar algo totalmente nuevo. Por supuesto, Google no se desprende de la propiedad intelectual de lo que se cuece durante ese 20 por ciento, lo que es inteligente por su parte. En un año normal, más de la mitad de los nuevos lanzamientos de Google son producto de ese período de autonomía total. Por ejemplo, el científico Krishna Bharat,

frustrado por lo difícil que resultaba encontrar noticias nuevas *online*, creó Google News en su 20 por ciento de tiempo. La página recibe actualmente millones de visitas cada día. El antiguo ingeniero de Google Paul Bucheit creó Gmail, en la actualidad uno de los programas de correo electrónico más populares, como proyecto «del 20 por ciento». Muchos otros productos Google comparten un origen similar... entre ellos Orkut (el software de red social de Google), Google Talk (su aplicación de mensajería instantánea), Google Sky (que permite a los aficionados a la astronomía acceder a fotos del universo) y Google Translate (software de traducción para dispositivos móviles). Como comentó Alec Proudfoot, ingeniero de Google, en una entrevista por televisión: «Prácticamente todas las buenas ideas de aquí, de Google, han surgido de este 20 por ciento de tiempo».<sup>9</sup>

Volviendo a Atlassian, el experimento de ese 20 por ciento de tiempo pareció funcionar. En lo que acabó siendo una prueba de un año, sus creadores lanzaron 48 proyectos nuevos. Así, en 2009 Cannon-Brookes decidió convertir esta dosis de autonomía de trabajo en un rasgo permanente de la vida laboral de Atlassian. La decisión no gustó a todo el mundo. Según los someros cálculos de Cannon-Brookes, 70 ingenieros dedicando un 20 por ciento de su tiempo durante solo un período de seis meses equivalía a una inversión de un millón de dólares. El director financiero estaba horrorizado; algunos *project managers* –a pesar de su mentalidad avanzada, la empresa sigue utilizando la palabra «*manager*»– no estaban contentos, porque eso significaba ceder parte de su control a los empleados. Cuando unos cuantos quisieron supervisar los horarios de los empleados para asegurarse de que no abusaban del privilegio, Cannon-Brookes se negó: «Era una postura demasiado controladora. Quería apoyar a mis ingenieros y creer que podían hacer cosas positivas». Además, argumenta: «La gente es mucho más eficiente en el 20 por ciento del tiempo que en su horario de trabajo regular. Dicen: “No pienso [improperio] hacer nada como leer las noticias o entrar en Facebook”».

Hoy en día, cuando alguien de finanzas, con hilillos de sudor resbalándole por las gafas de sol verdes, se queja por el precio, Cannon Brookes tiene la respuesta lista: «Le enseño una larga lista de todo lo que hemos conseguido. Le demuestro que tenemos una tasa de abandono cero en

el Departamento de Ingeniería. Y le hago ver que contamos con un grupo de ingenieros altamente motivados que tratan siempre de perfeccionar y mejorar nuestros productos».

La autonomía sobre el trabajo es uno de los aspectos esenciales del enfoque de la Motivación 3.0, y no se reserva exclusivamente a las empresas de tecnología. En el Georgetown University Hospital de Washington, D.C., por ejemplo, hay muchas enfermeras que tienen total libertad para desarrollar sus propios proyectos de investigación, lo que a su vez ha ayudado a cambiar una serie de programas y normativas del hospital.<sup>10</sup> Las medidas de autonomía pueden funcionar en una amplia gama de campos y ofrecen una prometedora fuente de innovación e incluso de reformas institucionales.

Las iniciativas como los días FedEx y los proyectos secundarios no son siempre fáciles de aplicar en el torbellino diario de servir a los clientes, entregar productos y solucionar problemas, pero se están volviendo cada día más urgentes en una economía que exige destrezas no rutinarias, creativas y conceptuales... Como cualquier artista o diseñador aceptaría de inmediato: la autonomía sobre el trabajo es, desde hace tiempo, un aspecto básico de su capacidad de crear. Y los buenos líderes (en oposición a los «jefes» competentes) lo tienen muy asumido.

Caso de estudio: George Nelson, que fue director de diseño de Herman Miller, el icónico fabricante de muebles estadounidense durante unas cuantas décadas. Una vez expuso cinco principios simples que creía que llevaban a un buen diseño. Uno de esos principios podría ser el grito de guerra de la ética de la autonomía sobre el trabajo del Tipo I: «Tú decides lo que vas a hacer».

## **Tiempo**

¿Alguna vez te preguntas por qué los abogados, como grupo, son tan desgraciados? Hay algunos científicos sociales que lo han hecho y han ofrecido tres explicaciones. Una tiene que ver con el pesimismo: ser pesimista es casi siempre la fórmula para tener un nivel bajo de lo que los psicólogos llaman «bienestar subjetivo». Es también un daño moral en la mayoría de las profesiones, pero, como ha escrito Martin Seligman: «Hay una brillante excepción: los pesimistas son mejores abogados». Dicho de otro modo, una actitud que hace a alguien menos feliz como ser humano le convierte, de hecho, en un abogado más eficaz.<sup>11</sup> Un segundo motivo: la

mayoría de las empresas tienen un balance positivo en lo que respecta al intercambio. Si te vendo algo que quieres y que te gusta, es mejor para los dos. La abogacía, en cambio, a menudo (no siempre) es un juego de suma cero: para que alguien gane, alguien tiene que perder.

Pero el tercer motivo puede que sea la mejor explicación de todas, y que nos ayude a entender por qué hay tan pocos abogados que ejemplifiquen la conducta de Tipo I. Estos se enfrentan a menudo a exigencias intensas pero tienen relativamente poco «margen de decisión». Los científicos de la conducta utilizan este término para describir las opciones, y las opciones percibidas, que tiene una persona. De alguna manera, es otra manera de describir la autonomía... y los abogados están tristes y quejosos porque no tienen demasiada. La privación empieza pronto. Un estudio de 2007 sobre dos facultades de Derecho estadounidenses halló que en los tres años de estudios en el centro, el bienestar general de los alumnos se hundía... en buena parte porque su necesidad de autonomía estaba siendo frustrada. Pero los estudiantes que tenían mayor autonomía sobre la elección de asignaturas, los trabajos que hacían y sus relaciones con los profesores mostraban declives mucho menos pronunciados y, de hecho, sacaban mejores notas y resultados en el examen final.<sup>12</sup>

No hay nada tan importante para mi éxito como controlar mi horario. Mi creatividad máxima es de las cinco a las nueve de la mañana. Si tuviera un jefe o colegas, arruinarían mis mejores horas de una manera u otra.

**SCOTT ADAMS**  
**Creador de *Dilbert***

Por desgracia, en el núcleo de la práctica legal privada está tal vez el mecanismo más contrario a la autonomía que podamos imaginar: la hora facturable. La mayoría de abogados –y casi todos los que pertenecen a grandes bufetes de prestigio– han de llevar un control escrupuloso, a menudo en franjas de seis minutos, de su tiempo. Si no consiguen facturar las horas suficientes, su puesto de trabajo está en la cuerda floja. El resultado es que su interés pasa del *output* de su trabajo (solucionar el problema de un cliente) a

su *input* (acumular todas las horas posibles). Si la gratificación procede del tiempo dedicado, lo que obtienen los bufetes es tiempo. Este tipo de objetivos de alto riesgo y contables pueden menoscabar la motivación intrínseca, mermar la iniciativa individual e incluso propiciar el comportamiento poco ético. «Si se espera de uno que facture más de dos mil horas al año –comentó una vez el antiguo Jefe de Justicia del Tribunal Supremo de Estados Unidos, William Rehnquist– es más probable que surja la tentación de exagerar las horas realmente dedicadas al trabajo.»<sup>13</sup>

La hora facturable es una reliquia de la Motivación 2.0. Tiene cierto sentido en trabajos rutinarios –ya sea instalando puertas en la carrocera de un Ford Taurus o añadiendo deducciones a los formularios de impuestos– porque existe una conexión estrecha entre el tiempo que entra y el tiempo que sale. Y si el supuesto inicial es que el trabajador, por defecto, se escaquea, controlar su tiempo puede mantenerlo en el buen camino.

Pero la hora facturable tiene poco lugar en la Motivación 3.0. Para tareas no rutinarias, incluido el ejercicio del Derecho, la relación entre el tiempo que dedica alguien y lo que produce ese alguien es irregular e impredecible. Imaginemos pedirles al inventor Dean Kamen o a la actriz Helen Mirren que facturen por horas. Si partimos de un supuesto alternativo y más preciso –que la gente quiere hacer un trabajo bien hecho–, debemos permitir que se concentren en el propio trabajo en vez de hacerlo en el tiempo que dedican a hacerlo. Ya hay algunos bufetes de abogados que están pasándose al modelo Tipo I, cobrando una tarifa plana en vez de cobrar por horas, y el socio mayoritario de uno de los bufetes más importantes de Nueva York declaró hace poco: «Ha llegado el momento de deshacernos de la facturación por horas».<sup>14</sup>

Si la hora facturable tuviera una antítesis, esta sería el entorno laboral basado solo en los resultados, como lo que Jeff Gunther introdujo en sus empresas. La primera gran empresa que adoptó el sistema ROWE fue Best Buy, no en sus tiendas sino en sus oficinas corporativas. Como el 15 por ciento del tiempo de 3M, el experimento ROWE de Best Buy empezó como una especie de prueba pícara lanzada por Ressler y Thompson, a los que ya he mencionado antes y que se han convertido en una suerte de gurús de la ROWE, predicando su mensaje de autonomía por todo el mundo. El cuartel general de Best Buy en Richfield, Minnesota, es espacioso, moderno y cuenta

con un conserje, cafeterías y tintorería. Pero la empresa tenía fama de castigar las horas y de tener jefes intrusivos, y lo estaba pagando en forma de fuga de talentos.

El director general de entonces, Brad Anderson, accedió silenciosamente a la extraña propuesta de Ressler y Thompson porque animaba a la «gente a hacer aportaciones a la organización en vez de ir a trabajar y dedicarse a pasar el tiempo».<sup>15</sup>

En la actualidad, la sede de Best Buy tiene a menos gente trabajando en horario normal de la que tiene en el no-horario ROWE. Y aunque la venta al detalle de electrónica es un sector enormemente competitivo, Best Buy ha mantenido tanto su cuota de mercado como su compromiso con el talento. En la *Harvard Business Review*, y hablando de los resultados de la ROWE en la empresa, Tamara Erickson afirma:

La gente a sueldo dedica todo el tiempo necesario a hacer su trabajo. Los empleados por horas del programa trabajan un número determinado de horas para cumplir con la normativa laboral federal, pero pueden elegir cuándo las trabajan. Estos afirman tener mejores relaciones con su familia y amigos, mayor lealtad hacia la empresa y más concentración y energía. La productividad ha aumentado un 35 por ciento, y el abandono voluntario es 320 puntos base menor que en otras plantillas que no han adoptado el cambio. Los empleados dicen que no saben si trabajan menos horas; de hecho, han dejado de contarlas.<sup>16</sup>

Sin la soberanía sobre nuestro propio tiempo resulta casi imposible ser autónomos en nuestras vidas. Unas cuantas organizaciones del Tipo I han empezado a reconocer esta verdad sobre la condición humana y a reorganizar sus prácticas. Otras, sin duda, las seguirán. «En el pasado, el trabajo se definía, en primer lugar, por la dedicación en tiempo y, en segundo, por la obtención de resultados. Necesitamos cambiar este modelo –me dijo Ressler–. Sea cual sea tu tipo de negocio, ha llegado la hora de eliminar las sanciones por llegar tarde, los cronómetros y la anticuada mentalidad de la era industrial.»

## **Técnica**

Cuando llamamos a un teléfono de atención al cliente para protestar por la factura de la televisión por cable, o para saber el paradero de ese robot de cocina que compramos por catálogo, el teléfono suena normalmente en una caverna impersonal conocida como *call center*. La persona que atiende a la



llamada, un representante del Departamento de Atención al Cliente, tiene un trabajo difícil: suele pasar horas sentada en una hilera de pequeños cubículos, con los auriculares puestos y una lata de refresco a su lado. Su sueldo es escaso, y las personas con las que habla por teléfono –una tras otra tras otra– no suelen llamar precisamente para felicitarla o para pedirle cuáles son sus planes de fin de semana. Tienen una avería, una frustración o un problema que resolver. De inmediato.

Y por si eso fuera poco, los empleados de cualquier *call center* tienen un estrecho margen de decisión y sus trabajos suelen ser la mismísima definición de la rutina. Cuando entra una llamada, escuchan al cliente y luego, en la mayoría de los casos, pulsan unas cuantas teclas de su ordenador para obtener un guión. Después siguen el guión, a veces al pie de la letra, con la esperanza de quitarse al cliente de encima lo antes posible. Puede ser un trabajo mortal, todavía más terrible porque los supervisores de muchos *call centers*, con la intención de aumentar la productividad, se dedican a escuchar las conversaciones de sus representantes y a controlar su duración. Así, no es de extrañar que los *call centers* de Estados Unidos y del Reino Unido tengan tasas de abandono anual de una media del 35 por ciento, una tasa que dobla la de otros trabajos. En algunos *call centers*, el abandono anual es del 100 por cien, lo cual significa que, de promedio, ninguna de las personas que hoy está trabajando allí seguirá haciéndolo dentro de un año.

Toni Hsieh, fundador de la tienda de zapatos *online* Zappos.com (ahora integrada en Amazon) pensó que había una manera mejor de reclutar, preparar y desafiar a estos empleados. De modo que los trabajadores potenciales de Zappos pasan por una semana de formación. Entonces, una vez concluidos esos siete días, Hsieh les hace una oferta. Si tienen la sensación de que Zappos no es para ellos y quieren marcharse, les paga dos mil dólares y quedan tan amigos. Hsieh está pirateando el sistema operativo Motivación 2.0 como si fuera un brillante y benévolo *crack* adolescente de la informática: utiliza una gratificación «si/entonces» no para motivar a las personas a trabajar mejor, sino para apartar a los que no son aptos para un entorno laboral del tipo Motivación 3.0. Los que se quedan reciben un sueldo decente y, lo que es igual de importante, tienen autonomía sobre la técnica. Zappos no controla la duración de las llamadas de sus empleados de atención

al cliente ni les pide que usen guiones; los representantes gestionan las llamadas como ellos quieren. Su trabajo es servir bien al comprador; cómo lo hacen es su problema.

¿El resultado de este énfasis en la autonomía sobre la técnica? La tasa de abandono en Zappos es mínima. Y aunque la empresa es todavía joven, lleva tiempo en los primeros puestos de las organizaciones con mejor servicio al cliente de Estados Unidos, por delante de firmas mucho más conocidas como Cadillac, BMW y Apple, y casi igual que nombres muy glamurosos como Jaguar y Ritz-Carlton.<sup>17</sup> No está mal para una empresa de zapatos con sede en el desierto de Nevada.

Lo que Zappos está implementando es parte de un movimiento pequeño pero creciente para restaurar la libertad individual en trabajos normalmente conocidos por la ausencia de esta. Por ejemplo, mientras que hay muchas empresas que deslocalizan el trabajo con proveedores de bajo coste en otros países, otras están dándole la vuelta a la tendencia iniciando lo que se conoce como *homeshoring*.<sup>\*</sup> En vez de exigir a los representantes que dependan de un único *call center* grande central, se desvían las llamadas a los hogares de los empleados. Eso rebaja los gastos de transporte para el personal, los aleja del control físico y les proporciona mucha más autonomía sobre cómo hacen su trabajo.

La línea aérea estadounidense JetBlue fue una de las primeras en poner en práctica este enfoque. Desde su lanzamiento en 2000, JetBlue se ha apoyado en una red de empleados de atención al cliente que trabajan desde casa. Y desde su lanzamiento, JetBlue tiene una calificación en servicio al cliente muy superior a la de sus competidores. La productividad y la satisfacción en el trabajo suelen ser mayores con el *homeshoring* que en otras situaciones convencionales, en parte porque los empleados están más cómodos y menos controlados cuando trabajan desde sus casas. Pero también se debe a que este enfoque, basado en la autonomía, bebe de un pozo más profundo de talento. Muchos asalariados que trabajan desde casa son padres, estudiantes, jubilados o gente con discapacidades; gente que quiere trabajar pero que necesita hacerlo a su manera. Según un informe, entre el 70 y el 80 por ciento de los agentes de atención al cliente con base en su casa tienen títulos universitarios, el doble del porcentaje de los que trabajan en *call centers* tradicionales. Negocios como Alpine Access, PHH Arval y LiveOps, que gestionan departamentos de atención al cliente para otras empresas,

afirman que una vez adoptaron este método, sus costes de reclutamiento cayeron a casi cero. Los futuros empleados se acercan a ellos. Y ahora estos agentes de atención al cliente que trabajan desde sus casas trabajan para una serie de empresas estadounidenses –incluyendo 1-800-Flowers, J. Crew, Office Depot e incluso la Hacienda Pública gestionando las consultas de los clientes como ellos quieren.<sup>18</sup> Como en cualquier entorno laboral de Motivación 3.0, es su turno.

## **Equipo**

Sea cual sea tu orden de nacimiento, imagínate cómo es ser el tercer hijo de una familia. No puedes decir nada sobre la gente que te rodea: ya estaban ahí cuando llegaste y, lo peor de todo, uno o dos de ellos tal vez no estén tan satisfechos de verte. Y deshacerse de alguno de ellos suele ser imposible.

Aceptar un encargo nuevo y conservar la mayoría de los trabajos son situaciones similares. Los espíritus emprendedores tal vez sean capaces de arrancar un poco de autonomía a la tarea, el tiempo y la técnica, pero la autonomía sobre el equipo es algo que va más allá. Es uno de los motivos por los que la gente se siente atraída por montar empresas, porque es la oportunidad de construir un equipo propio. Pero hasta en entornos más tradicionales, aunque está todavía lejos de ser norma, hay organizaciones que están descubriendo las virtudes de ofrecer a los que trabajan con ellos cierta dosis de libertad.

Por ejemplo, en la cadena de alimentación orgánica Whole Foods, los individuos que están nominalmente al frente de cada departamento no se ocupan de la contratación. Esa misión está en manos de los empleados de un departamento. Una vez que el candidato ha trabajado treinta días de prueba con un equipo, sus compañeros potenciales votan si contratarlo o no a tiempo completo. En W. L. Gore & Associates, los fabricantes de las prendas GoreTex –y otro ejemplo de Motivación 3.0 en acción–, cualquiera que quiera ascender y dirigir un equipo ha de reunir a gente que esté dispuesta a trabajar con él.<sup>19</sup>

La autonomía sobre lo que hacemos es de vital importancia. La mayor diferencia entre trabajar para otros estudios o dirigir el mío ha sido el hecho de que puedo elegir el trabajo que aceptamos y qué producto, servicio o institución promocionamos. Esta es la cuestión que encuentro más importante de todas: cuando estoy cerca del contenido, la investigación se hace más fácil, las reuniones más interesantes (la gente que produce productos o servicios interesantes son casi siempre gente interesante), y no tengo que involucrarme en publicidad falsa.

**STEFAN SAGMEISTER**  
**Diseñador**

La capacidad de reunir a un equipo deportivo con talento empresarial es otro de los atractivos del 20 por ciento de tiempo. Estas iniciativas suelen trazar nuevos circuitos en el organigrama, conectando a gente que comparte intereses, aunque no comparta departamentos. Como declaró el ingeniero de Google Bharat Mediratta al *New York Times*: «Si tu idea del 20 por ciento de tiempo es un producto nuevo, suele ser bastante fácil encontrar algunas personas afines y empezar a programarlo». Y cuando lo que se quiere es un cambio más sistémico en la organización, Mediratta dice que la autonomía sobre el equipo es todavía más importante. Esos esfuerzos requieren lo que él llama un «*grouplet*»: un grupo pequeño y organizado desde dentro, con poco presupuesto y todavía menos autoridad, pero que intenta cambiar algo en el interior de la empresa. Por ejemplo, Mediratta formó un grupo de prueba para animar a los ingenieros de toda la compañía a implementar una manera más eficiente de probar los códigos informáticos. Este equipo informal de codificadores, formado autónomamente sin una dirección superior, «fue haciendo girar la organización lentamente sobre su eje».<sup>20</sup>

Y, sin embargo, el deseo de autonomía puede chocar a menudo con otras obligaciones. Una sorpresa cuando Atlassian hizo números de su experimento sobre autonomía en el trabajo fue que la mayoría de los empleados quedaron

significativamente por debajo de la cifra del 20 por ciento. ¿El principal motivo? No querían decepcionar a sus compañeros de equipo abandonando proyectos que estaban en marcha.

Aunque la autonomía sobre el equipo es el menos desarrollado de los cuatro conceptos, el siempre creciente poder de las redes sociales y el aumento de las aplicaciones móviles hacen que este tipo de autoridad sea ahora más fácil de obtener... y en modalidades que van más allá de la organización. Los proyectos de código abierto que mencionaba en el capítulo 1, en los que equipos creados especialmente se autoorganizan para crear un servidor o para mejorar el software para el servidor, son un ejemplo potente. Y una vez más, la ciencia confirma el valor de algo que los negocios tradicionales han sido muy lentos en adoptar. La abundante investigación llevada a cabo ha demostrado que la gente que trabaja en equipos autoorganizados está más satisfecha que los que trabajan en equipos heredados.<sup>21</sup> De manera similar, estudios hechos por Deci y otros han puesto sobre la mesa que aquellos que tienen un alto nivel de motivación intrínseca son mejores compañeros de trabajo.<sup>22</sup> Y eso hace que las posibilidades de este frente sean enormes. Si quieres trabajar con más Tipos I, la mejor estrategia es convertirte en uno de ellos. La autonomía, al parecer, puede ser contagiosa.

### **El arte de la autonomía**

Pensemos por un momento en los grandes artistas de los últimos cien años y en cómo trabajaron. Gente como Pablo Picasso, Georgia O’Keeffe y Jackson Pollock. A diferencia de nosotros, para ellos la Motivación 2.0 no fue nunca su sistema operativo. Nadie les dijo nunca: «Has de pintar este tipo de cuadro. Tienes que ponerte a pintar exactamente a las nueve menos cuarto de la mañana. Debes pintar con la gente que hemos seleccionado para ti. Y has de hacerlo de esta forma». La idea resulta ridícula.

Pero ¿sabes qué? También lo es para ti. Ya seas lampista, repartidor del súper, vendedor de coches o encargado de redactar planes de estudios, tú y yo necesitamos tanta autonomía como un gran pintor.

Sin embargo, potenciar la autonomía no significa menoscabar la responsabilidad. Sea cual sea el sistema operativo que esté en activo, la gente ha de ser responsable de su trabajo. Pero hay maneras distintas de lograr este fin, cada una construida alrededor de distintos supuestos sobre quiénes somos realmente. La Motivación 2.0 asumía que si la gente era libre, se escaqueaba, y que la autonomía era una manera de escapar a la responsabilidad. La Motivación 3.0 parte de un supuesto distinto: presupone que la gente quiere ser responsable, y que asegurarse de que tienen el control sobre su trabajo, su tiempo, su técnica y su equipo es un camino hacia ese fin.

Obviamente, como la mayoría de los entornos laborales rezuman todavía los supuestos del viejo sistema operativo, la transición hacia la autonomía no ocurrirá –a menudo no podrá hacerlo– de manera fácil. Si arrancamos a la gente de entornos controlados, cuando no han conocido nada más, y los plantamos en un entorno ROWE u otro similar de autonomía pura, se encontrarán en apuros. Las organizaciones deben aportar, como dice Richard Ryan, un lugar donde agarrarse para que cada empleado pueda sostenerse al hacer la transición.

Es más, cada persona valorará aspectos distintos de la autonomía. Hay quien puede anhelar la autonomía sobre un trabajo; otros pueden anhelar la autonomía sobre el equipo. Como el director general de Zappos, Hsieh, me comentó por correo electrónico: «Los estudios han demostrado que la percepción del control es una parte importante de la felicidad de cada uno. Sin embargo, lo que la gente siente que quiere controlar varía, así que no debemos pensar que hay un aspecto de la autonomía universalmente más importante que los demás. Los individuos distintos tienen deseos distintos, de modo que la mejor estrategia para un empresario sería determinar qué es importante para cada uno de sus empleados».

Y sin embargo, sea como sea que estos deseos individuales se expresen en la superficie, surgen de raíces comunes. Nacemos para ser jugadores, no peones. Estamos destinados a ser individuos autónomos, no autómatas individuales. Estamos diseñados para ser del Tipo I. Pero hay fuerzas externas –incluyendo la propia idea de que «necesitamos ser dirigidos»– que han conspirado para cambiar nuestro estado por defecto y convertirnos al Tipo X. Si actualizamos los entornos en los que nos movemos –no solo en el

trabajo, sino también en el colegio y en casa— y si los líderes reconocen tanto la verdad de la condición humana como la ciencia que la apoya, podremos regresar, nosotros y nuestros colegas, a nuestro estado natural.

«El transcurso de la historia de la humanidad ha avanzado siempre en dirección a una mayor libertad, y eso tiene un motivo: porque buscarla forma parte de nuestra naturaleza —me dijo Ryan—. Si fuéramos de plástico como [algunos] piensan, eso no sucedería. Pero hay personas capaces de ponerse delante de un tanque en China. Las mujeres, a las que se ha negado la autonomía, siguen luchando por sus derechos. Es el lugar hacia donde va la historia. Es el motivo último por el cual la naturaleza humana, si en algún momento llega a reconocerse, lo hará haciéndose más autónoma.»

## El dominio

Has de ver lo que una persona está haciendo  
para saber si es su vocación,

tan solo tienes que a los ojos mirarle:  
el cocinero que remueve la salsa, el cirujano

que hace la primera incisión,  
el secretario que completa el albarán,

llevan la misma expresión embelesada,  
abandonándose en su función.

Cuánta belleza hay  
en su mirada atenta al objeto.

**W. H. Auden**

Una mañana de verano de 1944, Mihaly Csikszentmihalyi, que tenía diez años, estaba en el andén de una estación de Budapest, Hungría, con su madre, dos hermanos y unos setenta parientes que habían acudido a despedirlos. La Segunda Guerra Mundial estaba en pleno fragor y Hungría, miembro ambivalente del Eje, estaba siendo aplastada desde todos los rincones políticos y geográficos. Los soldados nazis estaban ocupando el país como venganza por las negociaciones secretas de paz de Hungría con Estados Unidos y Gran Bretaña. Mientras, las tropas soviéticas entraban en la capital.



Era el momento de marcharse, de modo que el cuarteto subió a bordo de un tren con destino a Venecia, donde el padre de Csikszentmihalyi, diplomático, estaba trabajando. Cuando el tren empezaba a avanzar hacia el suroeste, a lo lejos se oyeron estallar bombas. Por las ventanas del tren cruzaron balas mientras un soldado armado que iba a bordo respondía al fuego de los asaltantes. El chico de diez años se agachó debajo de su asiento, aterrado pero también un poco molesto.

«En aquel momento se me ocurrió que los adultos, en realidad, no tenían ni idea de cómo vivir», me comentó Csikszentmihalyi unos sesenta y cinco años más tarde.

Su tren resultó ser el último que cruzó el Danubio en muchos años. Poco después de su partida, los ataques aéreos destruirían los puentes principales de Hungría. Los Csikszentmihalyi eran cultos y tenían buenos contactos, pero la guerra menguó sus vidas. De todos los familiares que los despedían en el andén de la estación aquella mañana, más de la mitad murió al cabo de medio año. Uno de los hermanos Csikszentmihalyi pasaría seis años haciendo trabajos forzados en los montes Urales. Otro fue asesinado luchando contra los soviéticos.

«Toda la experiencia me hizo pensar –dijo Csikszentmihalyi, remontándose a sus diez años– que tenía que haber una manera mejor de vivir que aquella.»

### **De la obediencia al compromiso**

Lo contrario de la autonomía es el control, y puesto que se encuentran en polos distintos de la brújula de la conducta, nos señalan destinos distintos. El control lleva a la obediencia; la autonomía lleva al compromiso. Y esta distinción nos acerca al segundo elemento de la conducta de Tipo I: el dominio; el deseo de mejorar y perfeccionar en algo que importa.

Como he explicado en la primera parte, la meta de la Motivación 2.0 era animar a la gente a hacer cosas concretas de maneras concretas... es decir, hacerlos obedecer. Y para ese objetivo, pocos motivadores son tan eficaces como un buen ramillete de zanahorias y la amenaza de algún palo ocasional. Por supuesto, esta no solía ser una vía prometedora hacia la realización

personal. Pero como estrategia económica tenía cierta lógica. Para tareas rutinarias, el tipo de trabajo que más ha abundado en la mayor parte del siglo xx, obtener obediencia solía ser lo que mejor funcionaba.

Pero eso era entonces. Para las tareas definitorias del siglo xxi, esta estrategia se queda corta, a menudo escandalosamente corta. Resolver problemas complejos requiere normalmente una mente indagadora y la voluntad de experimentar la propia vía hacia una nueva solución. Donde la Motivación 2.0 buscaba obediencia, la Motivación 3.0 busca compromiso. Solo a través del compromiso podemos lograr el dominio, y la búsqueda del dominio, una parte importante pero a menudo adormecida de nuestro tercer impulso, se ha convertido en un elemento esencial para encontrar el propio camino dentro de la economía actual.

Por desgracia, a pesar de palabras dulces como «empoderamiento» que resuenan por los pasillos corporativos, la característica más destacable de los ambientes laborales actuales podría ser la falta de compromiso y de interés, y su menosprecio por el dominio. La extensa investigación hecha por Gallup acerca de este tema muestra que en Estados Unidos, más del 50 por ciento de los empleados están poco interesados por su trabajo, y casi un 20 por ciento están activamente desinteresados: el coste de toda esta falta de interés es de unos trescientos mil millones de dólares anuales perdidos en productividad, una suma mayor que el PIB de Portugal, Singapur o Israel.<sup>1</sup> Y sin embargo, en términos comparativos, Estados Unidos aparece como un auténtico paraíso de la conducta de Tipo I en el trabajo. Según la consultoría McKinsey & Co., hay algunos países en los que solo el 2 o el 3 por ciento de los trabajadores están interesados en su trabajo.<sup>2</sup>

Igualmente importante, el compromiso como camino hacia el dominio es una fuerza muy potente en nuestras vidas personales. Mientras que obedecer puede resultar una estrategia eficaz para la supervivencia física, resulta pésima para la realización personal. Llevar una vida satisfactoria requiere algo más que limitarse a cumplir las exigencias de los que mandan; pero en cambio, en nuestras aulas y en nuestros despachos vemos demasiada obediencia y demasiado poco compromiso. Lo primero te puede ayudar a superar el día, pero solo lo segundo te ayudará a superar la noche. Y eso nos lleva de nuevo a la historia de Csikszentmihalyi.

En sus primeros años después de haber sido testimonio de las atrocidades de la Alemania nazi y de la invasión soviética de su país,

Csikszentmihalyi desconfiaba naturalmente de la obediencia y buscaba más bien el compromiso. Pero eso no es lo que encontraba en el colegio. A los trece años abandonó el instituto. Durante casi una década trabajó en varios países de Europa occidental en distintos empleos, algunos más raros que otros, para mantenerse. Y, con la esperanza de responder a su pregunta infantil sobre la mejor manera de vivir, leía todo lo que estaba al alcance de sus manos sobre religión y filosofía. Pero lo que aprendió no le satisfizo. No fue hasta que cayó en sus manos nada menos que un texto de Carl Jung sobre un campo llamado «psicología», cuando decidió que quizá ahí podía encontrar el secreto que perseguía.

Así, en 1956, con veintidós años, Csikszentmihalyi se marchó a Estados Unidos a estudiar Psicología. Llegó a Chicago, habiendo abandonado el instituto, con 1,25 dólares en el bolsillo y con la única familiaridad con la lengua inglesa asociada a la lectura de las tiras cómicas *Pogo*. Contactos húngaros en la ciudad le ayudaron a encontrar un trabajo y un lugar donde vivir. Sus conocimientos de latín, alemán y *Pogo* le ayudaron a superar el examen de convalidación del instituto, en un idioma que ni hablaba ni leía. Se matriculó en la Universidad de Illinois-Chicago, iba a clase durante el día, trabajaba de vigilante en un hotel por la noche y, al final, acabó en el Departamento de Psicología de la Universidad de Chicago donde, solo nueve años después de su llegada a América, obtuvo el doctorado.

Pero Csikszentmihalyi se resistía a navegar por las principales corrientes de su campo. Como me dijo una mañana de primavera de no hace mucho, quería explorar «el enfoque positivo, innovador y creativo de la vida, en vez de la visión patológica y de remedio de Sigmund Freud o el trabajo mecánico» de B. F. Skinner y otros, que reducían la conducta a un simple estímulo y respuesta. Empezó a escribir sobre creatividad. La creatividad lo llevó a estudiar el juego, y su exploración del juego le descubrió una visión de la experiencia humana que lo haría famoso.

En medio del juego, había mucha gente que disfrutaba de lo que Csikszentmihalyi llamaba «experiencias autotélicas» —del griego *auto* («propio») y *telos* («meta u objetivo»). En una experiencia autotélica, la meta es la autosatisfacción; la actividad es su propia gratificación. Los pintores a los que observó durante su investigación de doctorado, comentaba Csikszentmihalyi, estaban tan cautivados por lo que hacían que parecían entrar en trance. Para ellos, el tiempo pasaba rápidamente y la autoconciencia

se esfumaba. Buscó otros grupos que gravitaban hacia este tipo de metas: escaladores, jugadores de fútbol, nadadores, espeleólogos, y los entrevistó para descubrir qué convertía una actividad en autotélica. Pero resultó frustrante: «Cuando la gente intenta recordar lo que sintió al escalar una montaña o tocar una bella obra musical –escribió luego Csikszentmihalyi– sus historias suelen ser bastante estereotipadas y poco interesantes».<sup>3</sup> Necesitaba una manera de acercarse a las experiencias de la gente al momento y, a mediados de la década de los setenta, un nuevo dispositivo rompedor –que hoy un niño de doce años encontraría risiblemente anticuado– acudió en su ayuda: el buscapersonas.

Csikszentmihalyi, que entonces estaba dando clases en la Universidad de Chicago y dirigía su propio laboratorio de psicología, se colocó un «busca» y pidió a sus alumnos de doctorado que lo localizaran de manera arbitraria varias veces al día. Siempre que sonaba el busca, apuntaba lo que estaba haciendo y cómo se sentía. «¡Fue tan divertido! –recordaba en su despacho de la Claremont Graduate University del sur de California, donde imparte clases actualmente–. Te daba una imagen detallada de cómo vivía la gente.» Tomando esta prueba como base, desarrolló una metodología llamada «Método de Muestras de Experiencia». Csikszentmihalyi localizaba a la gente ocho veces al día, a intervalos arbitrarios, y les pedía que apuntaran en una libretita sus respuestas a varias preguntas breves sobre qué estaban haciendo, con quién estaban y cómo describirían su estado mental. Luego juntaba esta información sobre siete días y obtenía una especie de cuaderno de bitácora, una pequeña película de la semana de alguien. Si se reunían los hallazgos individuales era fácil lograr toda una biblioteca de experiencias humanas.

A lo largo de toda mi carrera atlética, la meta global ha sido siempre ser mejor atleta de lo que era en aquel momento, ya fuera a la semana siguiente, al mes siguiente o al año siguiente. La mejora era el objetivo. La medalla era simplemente la última gratificación por conseguir esa meta.

**SEBASTIAN COE**

**Corredor de media distancia y dos veces ganador del oro olímpico**

A partir de estos resultados, Csikszentmihalyi empezó a desgarnar las capas de estas experiencias autotéticas. Y, tal vez algo igual de significativo: substituyó aquel adjetivo derivado del griego por una palabra que oyó usar a la gente para describir esos momentos óptimos, «fluidez». Las experiencias mejores y más satisfactorias de las vidas de la gente se daban cuando fluían. Y ese estado mental antes no reconocido, que parecía tan inescrutable y trascendente, era en realidad relativamente fácil de alcanzar. Alcanzar la cima de la montaña, meter el balón en la red o moldear la arcilla de manera ideal. La reacción es inmediata. La cima se acerca o se aleja, el balón va dentro o fuera de los postes, el jarrón que estás moldeando puede salir suave o irregular.

Lo más importante, en el flujo, era que la relación entre lo que esa persona tenía que hacer y lo que resultaba había sido perfecta. El reto no era demasiado fácil, ni tampoco demasiado difícil; estaba un grado o dos por encima de sus habilidades actuales, de modo que la mente y el cuerpo debían esforzarse para convertir el propio esfuerzo en la gratificación más deliciosa. El equilibrio producía un grado de concentración y satisfacción que fácilmente superaba otras experiencias más cotidianas. En la fluidez, la gente vivía el momento con tanta intensidad y se sentía tan al mando, que su conciencia de tiempo, lugar e incluso de ellos mismos, desaparecían. Por supuesto, eran autónomos. Pero, más que eso, estaban comprometidos. Estaban, como escribió el poeta W. H. Auden, «abandonándose en su función».

Tal vez ese estado mental era el que aquel niño de diez años buscaba a medida que el tren avanzaba por Europa. Tal vez alcanzar la fluidez, no por un solo momento sino como ética de la vida –manteniendo esa bella «mirada en el objeto» para alcanzar el dominio como cocinero, como cirujano o como secretario– era la respuesta. Tal vez era esta la manera de vivir.

### **Ricitos de Oro en un barco carguero**

Hace varios años, no recuerda exactamente cuántos, Csikszentmihalyi fue invitado a Davos, Suiza, por Klaus Schwab, que organiza un cónclave anual de la élite del poder global en esa ciudad.

El deseo de hacer algo porque crees que es altamente satisfactorio y un desafío personal inspira los niveles máximos de creatividad, ya sea en las artes, las ciencias o los negocios.

**TERESA AMABILE**  
**Profesora de la Harvard University**

Con él viajaban tres miembros más del cuerpo académico de la Universidad de Chicago, Gary Becker, George Stigler y Milton Friedman, todos ellos economistas y todos ellos distinguidos con el premio Nobel. Los cinco profesores coincidieron una noche en la cena y, al final de la misma, Schwab les preguntó cuál era el tema que consideraban más importante de la economía moderna.

«Para mi sorpresa –contó Csikszentmihalyi–, Becker, Stigler y Friedman acabaron reconociendo que seguía faltando algo», que en la economía, a pesar de su fuerza explicativa seguía sin dar una respuesta lo bastante amplia acerca de la conducta, ni siquiera en el entorno de los negocios.

Csikszentmihalyi sonrió y alabó la perspicacia de sus colegas. El concepto de fluidez, que él introdujo a mediados de la década de los setenta, no era un transformador inmediato del juego. Ganó algo de empuje en 1990, cuando Csikszentmihalyi escribió su primer libro sobre el tema para un público amplio y se hizo con una pequeña banda de seguidores en el mundo de los negocios. Sin embargo, implantar la noción en las operaciones reales de las empresas reales ha sido más lento. Al fin y al cabo, la Motivación 2.0 tiene poco espacio para un concepto como la fluidez. El sistema operativo de Tipo X no se opone a que la gente adopte retos óptimos en el trabajo, pero sugiere que esos momentos son accidentes felices en vez de condiciones necesarias para que la gente realice una tarea extraordinaria.

Pero, siempre con esa lentitud, las bases podrían estar moviéndose. Como revelaban los datos sobre desinterés a principios del capítulo, los costes –tanto en satisfacción humana como en salud organizativa– son altos cuando un entorno de trabajo no fluye. Es por eso que hay unas cuantas empresas que intentan hacer las cosas de manera distinta. Como comentaba la revista *Fast Company*, una serie de compañías, entre las que se encuentran

Microsoft, Patagonia y Toyota, se han dado cuenta de que crear entornos que propicien la fluidez y que ayuden a las personas a avanzar hacia el dominio pueden potenciar la productividad y la satisfacción en el trabajo.<sup>4</sup>

Por ejemplo, Stefan Falk, vicepresidente de Ericsson, la empresa sueca de telecomunicaciones, utilizó el principio de la fluidez para suavizar la fusión entre las unidades de negocio de la organización. Convenció a los jefes de que configuraran los encargos de trabajo de manera que los empleados tuvieran claros los objetivos y una manera de obtener reacciones rápidas. Y en vez de reunirse con los trabajadores a su cargo para una revisión anual del rendimiento, los jefes se sentaban con sus empleados en privado seis veces al año, a veces hasta durante noventa minutos, para discutir sobre su calidad de compromiso y el camino hacia una mejora del dominio. Esta estrategia centrada en la fluidez funcionó lo suficientemente bien como para que Ericsson empezara a aplicarla en sus oficinas de todo el mundo. Luego Falk se fue a trabajar a Green Cargo, una enorme compañía logística y de transportes de Suecia. Allí desarrolló un método de formación de jefes sobre el funcionamiento de la fluidez. Les pidió que se reunieran con sus empleados una vez al mes para evaluar si la gente estaba superada o poco estimulada por su trabajo y, también, para redistribuir los encargos y ayudarlos a encontrar la fluidez. Al cabo de dos años de reajustes de dirección, la empresa estatal Green Cargo empezó a ser rentable por primera vez en ciento veinticinco años, y sus ejecutivos mencionan este giro hacia la fluidez como motivo clave.<sup>5</sup>

Además, un estudio sobre 11.000 científicos e ingenieros industriales que trabajaban para empresas de Estados Unidos concluyó que el deseo de desafío intelectual —es decir, la necesidad de dominar algo nuevo e interesante— era el mejor vaticinador de la productividad. Los científicos motivados por el deseo intrínseco lograban muchas más patentes que los que tenían como motivación principal el dinero, incluso controlando la cantidad de esfuerzo que cada grupo dedicaba.<sup>6</sup> (Es decir, el grupo extrínsecamente motivado trabajaba tantas horas y tanto como sus colegas de Tipo I. Simplemente, conseguían menos cosas, tal vez porque pasaban menos tiempo de su trabajo fluyendo.)

Y luego está Jenova Chen, un joven diseñador de juegos que en 2006 escribió su tesis de máster (MFA)\* sobre la teoría de Csikszentmihalyi. Chen creía que los videojuegos encerraban la promesa de aportar experiencias

sublimes de fluidez, pero que había demasiados juegos que requerían un nivel de compromiso casi obsesivo. ¿Por qué no –pensó– diseñar un juego que aportara la sensación de fluidez a jugadores menos comprometidos? Usando su proyecto de tesis como laboratorio de pruebas, Chen creó un juego en el que los participantes utilizan el ratón del ordenador para guiar a un organismo en forma de ameba, por una pantalla que simula un paisaje oceánico surrealista, a medida que va engullendo a otras criaturas y evolucionando lentamente hacia una forma superior. Mientras la mayoría de los juegos piden a los jugadores que discurran por una serie fija y predeterminada de niveles de juego, Chen les permite avanzar y explorar de cualquier forma. Y, a diferencia de los juegos en los que el error lleva al final de la sesión, en la creación de Chen, equivocarse simplemente empuja al jugador a un nivel más adecuado a sus capacidades. Chen llama a su juego fLOW. Y ha sido un gran éxito. Ha habido más de tres millones de visitas a su versión gratuita *online* (se puede encontrar en <http://intihuatani.usc.edu/cloud/flowing/>). La versión de pago, diseñada para la consola PlayStation, ha generado más de trescientas cincuenta mil descargas y ha recibido toda una estantería llena de premios. Chen utilizó el juego para lanzar su propia empresa, thatgamecompany, construida basándose tanto en la fluidez como en el fLOW. Rápidamente obtuvo el encargo de desarrollar tres juegos para Sony, algo casi nunca visto para una empresa nueva y desconocida, gestionada por un par de diseñadores de juegos californianos de veintiséis años.

Green Cargo, thatgamecompany y las organizaciones que emplean a científicos inventores de patentes acostumbran a utilizar dos tácticas que sus competidores menos astutos no aplican. La primera es ofrecer a sus empleados lo que yo llamo «tareas Ricitos de Oro», desafíos ni demasiado calientes ni demasiado fríos, ni demasiado difíciles ni descaradamente fáciles. Una de las fuentes de frustración en el trabajo es el frecuente desajuste entre lo que la gente debe hacer y lo que puede hacer. Cuando lo que deben hacer sobrepasa sus capacidades, les provoca ansiedad. Cuando está por debajo de sus capacidades, el resultado es el aburrimiento. [De hecho, Csikszentmihalyi tituló su primer libro sobre las experiencias autotélicas *Beyond Boredom and Anxiety* (*Más allá del aburrimiento y la ansiedad*).] Pero cuando no hay desajuste, el resultado puede ser glorioso. Esta es la esencia de la fluidez. Las tareas Ricitos de Oro nos ofrecen la potente experiencia de encontrarnos en el



límite, de vivir al filo de la navaja entre el orden y el desorden, de –como describió una vez el pintor Fritz Scholder–: «Andar por la cuerda floja entre el accidente y la disciplina».

La segunda táctica que utilizan las organizaciones astutas para aumentar tanto su fluidez como las oportunidades de sus empleados de alcanzar el dominio de lo que hacen es detonar el lado positivo del efecto Sawyer. Recordemos del capítulo 2 que las gratificaciones extrínsecas pueden convertir el juego en un trabajo. Pero también es posible girar las cosas en otra dirección, y convertir el trabajo en un juego. Así, las organizaciones más agudas conceden a sus empleados la libertad de esculpir sus trabajos de forma que aportan un poco de fluidez a tareas que, de lo contrario, resultarían mundanas. Amy Wrzesniewski y Jane Dutton, dos profesoras de escuelas de negocios, han estudiado este fenómeno entre limpiadores de hospital, enfermeras y peluqueros. Concluyeron, por ejemplo, que existían miembros del personal de limpieza en algunos hospitales que, en vez de hacer lo mínimo en su trabajo, asumían nuevas tareas, desde charlar con los pacientes a ayudar a facilitar el trabajo de las enfermeras. Añadir estos retos más absorbentes les hacía sentirse más satisfechos y aumentaba su propia percepción de sus habilidades. Al reformular algunos aspectos de sus deberes, ayudaban a que su trabajo resultara más lúdico y les pareciera algo más propio. «Incluso en trabajos de poca autonomía –escribieron Wrzesniewski y Dutton–, los empleados pueden crear nuevos terrenos que dominar.»<sup>7</sup>

### **Las tres leyes del dominio**

La fluidez es esencial para el dominio, pero no lo garantiza, porque ambos conceptos operan en dos horizontes de tiempo distintos. Uno ocurre en un momento; el otro se despliega a lo largo de los meses, los años, a veces las décadas. Tú y yo podemos alcanzar la fluidez mañana por la mañana, pero ninguno de los dos llegará al dominio en un abrir y cerrar de ojos.

Así, ¿cómo podemos incluir la fluidez en la búsqueda de algo que va más adentro y dura más? ¿Qué podemos hacer para avanzar hacia el dominio, uno de los elementos clave de la conducta de Tipo I, en nuestras organizaciones y en nuestras vidas? Hay unos cuantos científicos de la

conducta que han ofrecido algunas respuestas iniciales a estas preguntas, y sus hallazgos sugieren que el dominio obedece a tres leyes un poco peculiares.

### **El dominio es un estado mental**

Como con tantas otras cosas en la vida, la búsqueda del dominio está totalmente en nuestra mente. Al menos eso es lo que ha descubierto Carol Dweck.

Dweck, profesora de Psicología de la Universidad de Stanford, lleva estudiando durante casi cuarenta años la motivación y los logros en niños y adultos jóvenes, acumulando un conjunto de rigurosas investigaciones empíricas que la han convertido en una gran autoridad de la ciencia contemporánea de la conducta. La premisa más personal de Dweck es que lo que la gente cree es lo que la gente consigue. Nuestras creencias sobre nosotros mismos y la naturaleza de nuestras destrezas –lo que ella llama nuestras «autoteorías»– determinan cómo interpretamos nuestras experiencias y pueden establecer los límites sobre lo que conseguimos. Aunque su investigación se fija principalmente en nociones de «inteligencia», sus descubrimientos son aplicables con la misma intensidad a la mayoría de las capacidades humanas. Y llevan a la primera ley del dominio: *El dominio es un estado mental*.

Según Dweck, las personas pueden mantener dos puntos de vista muy distintos sobre su propia inteligencia; los que sostienen una «teoría de la entidad» creen que la inteligencia es solo esto, una entidad. Existe dentro de nosotros, en una cantidad finita que no podemos ampliar. Los que suscriben una «teoría incremental» adoptan un enfoque distinto. Creen que aunque la inteligencia puede variar ligeramente de una persona a otra, finalmente es algo que, con esfuerzo, somos capaces de aumentar. Para hacer la analogía con las cualidades físicas, los teóricos del incremento consideran que la inteligencia es algo parecido a la fuerza (¿Quieres ser más fuerte y musculado? Empieza a hacer pesas). Los teóricos de la entidad lo ven como algo parecido a la altura (¿Quieres ser más alto? Pues no has tenido suerte).<sup>\*</sup> Si crees que poseemos inteligencia en una cantidad fija, entonces cualquier encuentro educativo y profesional se convierte en una medida de cuánto tienes. Si crees que la inteligencia se puede desarrollar, los mismos

encuentros se convertirán en oportunidades de crecimiento. En el primer punto de vista, la inteligencia es algo que demuestras; en el segundo, es algo que desarrollas.

Descubre por ti mismo en qué quieres llegar a ser muy bueno, sé consciente de que nunca te satisfará del todo haber alcanzado el pleno dominio y acepta que así está bien.

**ROBERT B. REICH**

**Ex ministro de trabajo estadounidense**

Las dos autoteorías llevan por dos caminos muy distintos –uno que se dirige hacia el dominio y otro que no–. Por ejemplo, pensemos en las metas. Dweck las divide en dos tipos: las de rendimiento y las de aprendizaje. Sacar un sobresaliente en la clase de francés es una meta de rendimiento; ser capaz de hablar francés es una meta de aprendizaje. «Ambas metas son totalmente normales y bastante universales –explica Dweck–, y ambas pueden potenciar los logros.»<sup>8</sup> Pero una de ellas lleva al dominio. En varios estudios, Dweck encontró que poner a los niños una meta de rendimiento (por ejemplo, sacar una buena nota en un examen) era eficaz para problemas relativamente directos pero que, a menudo, inhibía la capacidad de los niños de aplicar los mismos conceptos a nuevas situaciones. Por ejemplo, en un estudio, Dweck y un colega suyo pidieron a alumnos de instituto que aprendieran una serie de principios científicos, y les pusieron a la mitad una meta de rendimiento y a la otra mitad una meta de aprendizaje. Una vez que los dos grupos demostraron que habían captado el material, los investigadores propusieron a los alumnos que aplicaran sus nuevos conocimientos a un nuevo conjunto de problemas, relacionados pero no idénticos a los que acababan de estudiar. Los estudiantes con metas de aprendizaje sacaron un resultado significativamente superior en estos nuevos retos. También trabajaron más rato y probaron más soluciones. Como escribe Dweck: «Con una meta de aprendizaje, los estudiantes no necesitan sentir que ya son buenos en algo para insistir y seguir intentándolo. Al fin y al cabo, su meta es aprender, no demostrar que son listos».<sup>9</sup>

Desde luego, las dos autoteorías adoptan posturas muy distintas sobre el esfuerzo. Para los teóricos incrementales, el esfuerzo es positivo. Puesto que para ellos la capacidad es maleable, ven el hecho de trabajar más duro como una manera de mejorar. En cambio, dice Dweck, «la teoría de la entidad... es un sistema que requiere una dieta de éxitos fáciles». Dentro de este esquema, trabajar duro es sinónimo de no ser demasiado bueno. Por tanto, las personas eligen objetivos fáciles que, una vez logrados, confirman sus capacidades existentes pero hacen poco para desarrollarlas. En cierto sentido, los teóricos de la entidad quieren parecer expertos sin invertir el esfuerzo en alcanzar el dominio.

Finalmente, ambos tipos de mentalidad provocan distintas respuestas ante la adversidad: una a la que Dweck llama «indefensa» y la otra, «orientada al dominio». En un estudio hecho entre alumnos estadounidenses de quinto y sexto de primaria, Dweck les dio ocho problemas conceptuales que podían resolver, seguidos de cuatro que no podían resolver (porque las respuestas eran demasiado complicadas para su edad). Los alumnos que defendían la idea de que la capacidad mental es fija se rindieron muy rápido ante los problemas difíciles y culparon de sus dificultades a su (falta de) inteligencia. Los alumnos con una mentalidad más expansiva, en cambio, siguieron trabajando a pesar de las dificultades y presentaron unas estrategias mucho más inventivas para hallar una solución. ¿De qué se quejaron estos alumnos frente a su incapacidad de resolver los problemas más difíciles? «La respuesta, que nos sorprendió, fue que no se quejaron de nada», dice Dweck. Los jóvenes reconocieron que los obstáculos son inevitables en el camino hacia el conocimiento y que incluso podían servirles de guía de aprendizaje.

Las aportaciones de Dweck dibujan un buen esquema de las distinciones de conducta que subyacen debajo de la Motivación 2.0 y la Motivación 3.0. La conducta de Tipo X esconde a menudo una teoría de la entidad de la inteligencia, prefiere las metas de rendimiento a las metas de aprendizaje y menosprecia el esfuerzo como símbolo de debilidad. La conducta de Tipo I contiene una teoría incremental de la inteligencia, premia las metas de aprendizaje por encima de las de rendimiento y acoge el esfuerzo como manera de mejorar en algo que importa. Si partimos con una perspectiva, el dominio se hará imposible, si partimos de la otra, puede resultar inevitable.

## **El dominio es una lata**

Cada verano, unos mil doscientos jóvenes estadounidenses, hombres y mujeres, llegan a la Academia Militar de West Point para iniciar cuatro años de estudios y ocupar su lugar en esta famosa *Cuna de Héroes*.<sup>\*</sup> Pero antes de que ninguno de ellos vea un aula, pasan por un programa de entrenamiento de siete semanas llamado Cadet Basic Training, también conocido como «Barracones de las bestias». Al final del verano, uno de cada veinte de estos brillantes y entregados jóvenes adultos decide abandonar. Un grupo de expertos (dos de West Point, otro de la Universidad de Pensilvania y un cuarto de la Universidad de Michigan) quisieron entender por qué había estudiantes que permanecían en el camino hacia el dominio de lo militar y otros se apeaban en la primera parada.

Elige una profesión en la que vayas a disfrutar incluso de los momentos más tediosos y rutinarios. Así lograrás estar siempre feliz.

**WILL SHORTZ**  
**Gurú de los puzles**

¿Era culpa de la fuerza física y de lo atléticos que eran? ¿Del intelecto? ¿De sus dotes de liderazgo? ¿De lo equilibrados que estaban?

Nada de eso. El mejor vaticinador del éxito, según los expertos, resultó ser el nivel de los cadetes de un rasgo no cognitivo, no físico, conocido como *grit*, –definido como la perseverancia y la pasión por los objetivos a largo plazo–.<sup>10</sup> La experiencia de estos oficiales del ejército en formación confirma la segunda ley del dominio: *El dominio es una lata*.

Con todo lo fantástica que es la fluidez, la ruta hacia el dominio –es decir, ser cada día mejor en algo que nos importa– no es un camino de rosas con el arco iris de fondo. Si lo fuera, muchos más lo recorreríamos. El dominio es doloroso. A veces, muchas veces, no tiene nada de divertido. Esta es una de las lecciones del trabajo del psicólogo Anders Ericsson, cuyos rompedores estudios sobre el rendimiento de los expertos han dado una nueva teoría sobre qué es lo que impulsa al dominio. Tal como lo expresa: «Muchas características que antes creíamos que reflejaban el talento innato son en

realidad el resultado de una práctica intensa durante al menos diez años».<sup>11</sup> El dominio del deporte, de la música, de los negocios requieren esfuerzo (difícil, doloroso, pesado, agotador) durante mucho tiempo (no una semana ni un mes, sino una década).<sup>12</sup> El sociólogo Daniel Chambliss se ha referido a esto como «la banalidad de la excelencia». Como Ericsson, Chambliss descubrió, mediante un estudio de tres años sobre nadadores olímpicos, que los que lograban mejores marcas eran los que normalmente dedicaban más tiempo y esfuerzo a las actividades prosaicas que los preparaban para las competiciones.<sup>13</sup> Es el mismo motivo por el que, en otro estudio, los investigadores del *grit* de West Point descubrieron que esta fuerza moral – más que el coeficiente intelectual o los resultados de los test estándar de inteligencia– es la que mejor predice los resultados en la universidad. Como explicaron: «Mientras que la importancia de trabajar más duro se asume fácilmente, la importancia de trabajar más tiempo sin cambiar de objetivo puede resultar menos perceptible [...] en todos los terrenos, esta voluntad puede resultar tan fundamental como el talento lo es para los logros superiores».<sup>14</sup>

Aquí la fluidez interviene de dos maneras. Si las personas son conscientes de lo que las coloca en estado de fluidez, tendrán una idea más clara de a qué deben dedicar el tiempo y el esfuerzo para dominarla. Y esos momentos de fluidez en el camino hacia la excelencia pueden ayudar a las personas a superar las partes más difíciles. Pero, en definitiva, el dominio implica a menudo trabajar y trabajar y obtener pocas mejoras; tal vez con algunos momentos de fluidez como impulso; luego con un ligero avance; y luego con más y más trabajo en esta nueva etapa, ligeramente superior. Es extenuante, desde luego, pero ese no es el problema; es la solución.

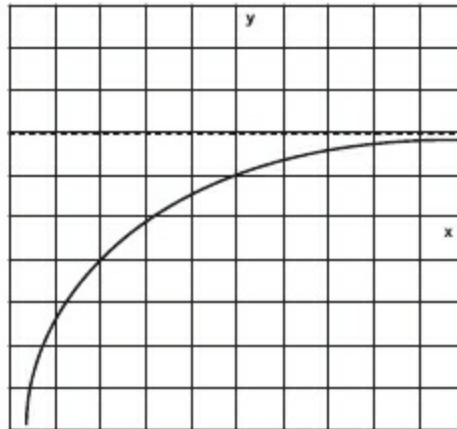
Como dice Carol Dweck: «El esfuerzo es una de las cosas que da significado a la vida. El esfuerzo significa que te mueve algo, que hay algo que es importante para ti y por lo que estás dispuesto a trabajar. La existencia sería mucho más pobre si no fueras capaz de valorar las cosas y de comprometerte a trabajar por ellas».<sup>15</sup>

Otro médico, este sin doctorado pero con una placa en el Basketball Hall of Fame de Springfield, Massachussets, lo formuló de manera parecida: «Ser profesional –dijo una vez Julius Erving– es hacer las cosas que te gusta hacer en los días en que no te apetece hacerlas».<sup>16</sup>

## El dominio es una asíntota

Para entender la última ley del dominio, tienes que saber un poco de álgebra y un poco de historia del arte.

Del álgebra, tal vez recuerdes el concepto de asíntota; de lo contrario, tal vez la reconozcas en la figura. Una asíntota (en este caso, una asíntota horizontal) es una línea recta que se acerca a una curva pero nunca llega a tocarla.



De la historia del arte tal vez recuerdes a Cézanne, el pintor francés del siglo XIX. No tienes que hacer demasiada memoria, solo pensar que fue lo bastante importante como para que expertos y críticos escribieran sobre él. Cézanne pintó sus obras más perdurables en la última etapa de su vida, y un motivo de ello, según el economista de la Universidad de Chicago David Galenson, que estudió las carreras de los artistas, es que nunca cesó en el intento de hacer su mejor obra. Sobre Cézanne, un crítico apuntó:

*La última síntesis de un diseño no se reveló nunca en un instante; más bien se acercaba a ella con infinita precaución, acechándola, tal como era, ahora desde un punto de vista, ahora desde otro... Para él, la síntesis era una asíntota a la cual se estaba siempre acercando sin jamás alcanzarla.*<sup>17</sup>

Esta es la naturaleza del dominio: *El dominio es una asíntota.*

Puedes acercarte a él, puedes dirigirte a él, puedes llegar muy, muy cerca, pero como Cézanne, nunca podrás tocarlo. El dominio es imposible de alcanzar plenamente. Tiger Woods, tal vez el mejor golfista de todos los tiempos, ha dicho claramente que puede –que debe– mejorar. Lo dijo cuando

era un aficionado, y lo sigue manteniendo después de su mejor partido y al final de su mejor temporada. Persigue el dominio. Eso es algo bien sabido. Lo que es menos conocido es que él sabe que jamás lo alcanzará; siempre estará más allá de su alcance.

La asíntota del dominio es una fuente de frustración: ¿por qué perseguir algo que jamás alcanzaremos plenamente? Pero es también una fuente de atracción: ¿por qué no perseguirla? La felicidad está en la búsqueda, más que en el logro. Al final, el dominio atrae porque se nos escapa.

### **El oxígeno del alma**

Los pacientes presentaban los alarmantes síntomas del «trastorno de ansiedad generalizada», una enfermedad mental que afecta a más o menos un 3 por ciento de la población adulta. Según el *Diagnostic and Statistical Manual of Mental Disorders (DSM-IV)*, la presencia de tres de los siguientes seis síntomas indica que podría haber un problema grave:

- inquietud o sensación de estar al límite
- fatigarse fácilmente
- dificultad de concentración o quedarse en blanco a menudo
- irritabilidad
- tensión muscular
- trastornos del sueño

Estos hombres y mujeres parecían casos de manual: uno de ellos, que antes había transitado por la vida con serenidad, ahora se sentía «tenso, más hostil, molesto e irritado». Otro afirmaba encontrarse «más irritado e inquieto», además de sufrir «menor capacidad de concentración». Y un tercero apuntó esta autodescripción: «Duermo mal, estoy apático, más nervioso y más reservado». Había quien temía estar a punto de sufrir un ataque de nervios. Una de las personas estaba tan confusa que chocó contra una pared y se rompió las gafas.

¿Era el momento de ir al psiquiatra y pedir una receta de ansiolíticos?



No. Era el momento de que estas personas dieran paso a la fluidez. A principios de la década de los setenta, Csikszentmihalyi hizo un experimento en el que pedía a varias personas que apuntaran todas las cosas que hacían en su vida que eran «no instrumentales»; es decir, pequeñas actividades que emprendían sin ninguna obligación o sin un objetivo especial, simplemente porque les apeteían. Luego les dio la siguiente serie de instrucciones:

Empezando el [mañana de la fecha especificada], desde que te despiertes hasta las nueve de la noche, nos gustaría que actuaras con normalidad, haciendo todo lo que tengas que hacer, pero evitando todo lo que sea lúdico o «no instrumental».

Dicho de otro modo, él y su equipo de investigadores pedían a los participantes que limpiaran su vida de fluidez. La gente que disfrutaba de algunos aspectos de su trabajo debía evitar situaciones que pudieran aportarles satisfacción; los que gozaban con el ejercicio físico debían permanecer sedentarios. Había una mujer a la que le gustaba fregar los platos porque le parecía algo constructivo y que, a su vez, le permitía fantasear sin sentirse culpable, pero ahora solo los podía fregar cuando era absolutamente necesario.

Los resultados fueron casi inmediatos. Al final del primer día, los participantes «advirtieron una mayor pereza en su conducta». Empezaron a quejarse de dolor de cabeza. La mayoría dijeron que les costaba concentrarse, con «pensamientos que funcionan en círculos, sin llegar a ninguna parte». Los había que tenían más sueños, mientras que otros afirmaban dormir con mayor dificultad. Como anotó Csikszentmihalyi, «después de solo dos días de privación, el deterioro general en el estado de ánimo era tan avanzado que prolongar el experimento no parecía recomendable».<sup>18</sup>

Dos días. Cuarenta y ocho horas sin fluidez habían hundido a aquellas personas en un cuadro inquietantemente parecido al de un grave trastorno psiquiátrico. El experimento sugiere que la fluidez, el profundo sentido de compromiso que pide la Motivación 3.0, no es un lujo sino una necesidad: la necesitamos para sobrevivir; es el oxígeno del alma.

Y uno de los descubrimientos más inesperados de Csikszentmihalyi fue que la gente es mucho más propensa a encontrar la fluidez en el trabajo que en el ocio. A menudo el trabajo puede tener la estructura de otras experiencias autotéticas: metas claras, reacciones inmediatas, retos bien

armonizados con nuestras capacidades. Y cuando es así, no solo lo disfrutamos más sino que lo hacemos mejor. Por eso resulta tan raro que las organizaciones toleren entornos de trabajo que privan a grandes cantidades de gente de estas experiencias. Ofreciendo más tareas Ricitos de Oro, buscando maneras de desatar el lado positivo del efecto Sawyer, las organizaciones podrían apoyar su propia causa y enriquecer las vidas de las personas.

Csikszentmihalyi aprendió esta realidad esencial hace más de treinta años, cuando escribió: «No hay razón para seguir creyendo que solo puede disfrutarse del ocio irrelevante, mientras que el trabajo serio ha de sobrellevarse como una pesada cruz. Cuando nos demos cuenta de que los límites entre el trabajo y el juego son artificiales, podremos tomar las riendas del asunto e iniciar la difícil tarea de hacer la vida más vivible».<sup>19</sup>

Pero si estuviéramos buscando una guía sobre cómo hacerlo bien –sobre cómo hacer del dominio una ética de la vida– nuestros mejores modelos probablemente no estarían sentados alrededor de una mesa en una junta de accionistas, ni trabajando en el despacho del final del pasillo.

A la hora de almorzar, Csikszentmihalyi y yo hablamos de los niños. La vida de un niño pequeño está llena de experiencias autotélicas. Los niños pasan de un momento de fluidez a otro, animados por un sentido del placer, equipados con una percepción de la posibilidad y trabajando con la dedicación de un cadete de West Point. Utilizan sus cerebros y sus cuerpos para probar y sacar información del entorno en una inacabable búsqueda del dominio.

Luego, en algún momento de su vida, ya no lo hacen. ¿Qué ha pasado? «Empiezas a avergonzarte de que lo que haces es infantil», explicó Csikszentmihalyi.

Menudo error. Tal vez tú y yo –y todos los demás adultos a cargoseamos los inmaduros. Todo se remonta a la experiencia de Csikszentmihalyi en el tren, preguntándose cómo los adultos podían haberse equivocado tanto. Nuestras circunstancias probablemente sean menos duras, pero su observación no es menos exacta. Dejados a su propio albedrío, dice Csikszentmihalyi, los niños buscan la fluidez con la inevitabilidad de la ley natural. Y eso deberíamos hacer todos.

## Fines

De los expertos en estadística hemos aprendido que la demografía es el destino, y de los Rolling Stones, que no siempre puedes alcanzar lo que quieres. Lo que no sabemos es lo que ocurre cuando estos dos principios indomables se sientan juntos, se sirven una copa y empiezan a conocerse mejor.

Pero estamos a punto de descubrirlo.

En 2006, los primeros miembros de la llamada generación del *baby boom* empezaron a cumplir sesenta años. En los cumpleaños de números redondos, la gente suele detenerse, reflexionar y hacer balance de sus vidas. Y he descubierto que cuando los *baby boomers*, tanto en Estados Unidos como en cualquier otro lugar del mundo, alcanzan esta edad, suelen sufrir una reacción en tres etapas.

En la primera etapa, se preguntan: «¿Cómo demonios he llegado a tener sesenta años?». Cuando su cuentakilómetros alcanza de pronto el 6-0, la gente a menudo se asombra y se queda un tanto alarmada. Sesenta, piensan, es mayor. De pronto se dan cuenta de sus lamentos y se enfrentan a la realidad de que Mick Jagger y su banda tenían razón, que no siempre han conseguido lo que querían.

Pero luego viene la segunda etapa. En un pasado no tan lejano, cumplir sesenta significaba que eras algo así como, digámoslo: viejo. Pero a principios del siglo XXI, cualquiera que tenga la salud como para haber cumplido seis décadas está probablemente lo bastante sano como para permanecer por aquí otro buen tramo de vida. Según los datos de la ONU, un hombre estadounidense de sesenta años puede esperar vivir otros veintipico más; una mujer de la misma nacionalidad y la misma edad tiene una esperanza de vida de un cuarto de siglo más. En Japón, un hombre de sesenta, estadísticamente vivirá más allá de los ochenta y dos, y una mujer más allá de

los ochenta y ocho. El mismo patrón rige en la mayoría de los países avanzados. En Francia, Israel, Italia, Suiza, Canadá y muchos otros sitios, si llegas a sesenta es más que probable que vivas más allá de los ochenta.<sup>1</sup> Y esta conciencia aporta cierto alivio. «¡Uf! –suspira el *boomer* de Toronto o de Osaka–, todavía me quedan un par de décadas.»

Pero el alivio se esfuma rápidamente porque, casi tan pronto como se apaga el suspiro, la persona entra en la tercera etapa. Al comprender que les podría quedar un cuarto de siglo más, los *baby boomers* de sesenta años miran atrás veinticinco años –hasta cuando tenían treinta y cinco– y una idea les golpea la cabeza: «¡Vaya! Desde luego, ha pasado muy rápido –se dicen–. ¿Pasarán los veinticinco siguientes igual de rápido? Y si es así, ¿cuándo pienso hacer algo realmente importante? ¿Cuándo viviré la mejor parte de mi vida? ¿Cuándo pienso marcar la diferencia en este mundo?».

Estas preguntas, que llenan las conversaciones en las mesas de cocina de *boomers* de todo el mundo, pueden sonar un poco ñoñas, pero actualmente se plantean a un ritmo sin precedentes en la civilización humana. Tengamos en cuenta que los *baby boomers* son el grupo demográfico más grande en la mayoría de los países occidentales y en otros, como Japón, Australia y Nueva Zelanda. Según el U.S. Census Bureau,\* solo en Estados Unidos hay 78 millones de *baby boomers*, lo que significa que, de promedio, cada año hay más de cuatro millones de estadounidenses que alcanzan esta introspectiva y reflexiva edad.<sup>2</sup> Es decir, más de once mil personas al día, más de cuatrocientas cincuenta por hora.

Dicho de otra manera, solo en Estados Unidos hay cien personas que cumplen sesenta años cada media hora. Cada treinta minutos hay cien personas más –miembros de la generación más rica y mejor formada que el mundo haya conocido nunca– que empiezan a calcular su esperanza de vida y a plantearse cuestiones profundas sobre el significado, la importancia y lo que realmente quieren hacer.

Cien personas. Cada media hora. De cada día. Hasta el año 2024.

Cuando el frente frío de la demografía se encuentre con el frente cálido de los sueños incumplidos, el resultado será una tormenta de intenciones que el mundo no ha visto jamás.

## **El motivo de la finalidad**

Las primeras dos patas del trípode de Tipo I, la autonomía y el dominio, son fundamentales. Pero para un equilibrio adecuado necesitamos una tercera pata: la finalidad, que aporta contexto a sus dos compañeros. La persona autónoma que trabaja para alcanzar el dominio rinde a niveles muy altos, pero los que lo hacen al servicio de un objetivo superior pueden lograr todavía más. La gente más profundamente motivada –por no mencionar aquellos que son más productivos y están más satisfechos– asocian sus deseos a una causa más importante que ellos mismos.

Creo de todo corazón que está surgiendo una nueva forma de capitalismo. Cada vez hay más participantes (clientes, empleados, accionistas y la comunidad en general) que quieren que sus empresas [...] tengan una finalidad más allá de su producto.

**MATS LEDERHAUSEN**

**Inversor y ex ejecutivo de McDonald's**

Sin embargo, la Motivación 2.0 no reconoce la finalidad como motivadora. El sistema operativo de Tipo X no hace desaparecer el concepto, pero lo relega a la categoría de ornamento: un bonito accesorio si lo quieres, siempre y cuando no entorpezca las cosas importantes. En cambio, adoptando esta postura, la Motivación 2.0 ignora una parte fundamental de lo que somos. Desde el momento en que los seres humanos miraron al cielo por primera vez, desde que contemplaron su lugar en el universo e intentaron crear algo que mejorara el mundo y fuera más allá de sus propias vidas, hemos sido buscadores de finalidades. «La finalidad aporta una energía activadora para vivir –me comentó el psicólogo Mihaly Csiksentmihalyi en una entrevista–. Creo que la evolución ha tenido algo que ver con la selección de las personas que tuvieron la idea de hacer algo más allá de ellos mismos.»

La Motivación 3.0 busca reclamar este aspecto de la condición humana. Los *baby boomers* de todo el mundo –debido a la etapa de la vida en que se encuentran y a lo numeroso de su grupo– están empujando la finalidad más cerca de los intereses culturales. Como respuesta, las empresas han empezado a replantear cómo incide la finalidad en lo que hacen. «Como catalizador

emocional, la optimización de la riqueza carece del poder de movilizar totalmente la energía humana», afirma el gurú de la estrategia (y *baby-boomer*) Gary Hamel.<sup>3</sup> Los impresionantes índices de desinterés de los trabajadores que describía en el capítulo anterior tienen una tendencia asociada que las empresas solo están empezando a reconocer: un crecimiento, igualmente elevado, en el voluntariado, en especial en Estados Unidos. Estas tendencias divergentes –el descenso del compromiso remunerado y el crecimiento del esfuerzo no remunerado– sugieren que las tareas voluntarias satisfacen a las personas de una manera que el trabajo remunerado simplemente no es capaz de conseguir.

Estamos aprendiendo que el motivo económico, por muy potente que sea, puede ser una fuerza insuficiente tanto para los individuos como para las organizaciones. Una fuente de energía igual de potente, que a menudo hemos ignorado o descartado por poco realista, es lo que podríamos llamar «el motivo de la finalidad». Es la última gran distinción entre los dos sistemas operativos. La Motivación 2.0 se centraba en la optimización de los beneficios. La Motivación 3.0 no rechaza los beneficios, pero pone el mismo énfasis sobre la optimización de la finalidad. Los primeros síntomas de este nuevo motivo de la finalidad se ven en tres ámbitos de la vida de las organizaciones: las metas, las palabras y las normativas.

De una manera bien curiosa, la vejez es más sencilla que la juventud por el hecho de que tiene muchas menos alternativas.

**STANLEY KUNITZ**

**Ex Poet Laureate de Estados Unidos**

### **Las metas**

Los *baby boomers* no están solos en su búsqueda de la finalidad. Siguiéndolos, y cantando los mismos himnos, están sus hijos e hijas, conocidos como la Generación Y, los milenios o los *echo boomers*. Estos adultos jóvenes que se acaban de incorporar al mercado laboral están desplazando el centro de gravedad de las organizaciones con su mera

presencia. Como la autora Sylvia Hewlett descubrió con sus investigaciones, las dos generaciones de los extremos «están redefiniendo el éxito y están dispuestas a aceptar un conjunto de gratificaciones radicalmente “remezcladas”». Ninguna de estas dos generaciones cualifica el dinero como la forma más importante de compensación. En cambio, eligen una serie de factores no monetarios: desde un «buen equipo» hasta «la capacidad de aportar algo a la sociedad a través de mi trabajo».<sup>4</sup> Y si no pueden encontrar este satisfactorio paquete de recompensas en alguna organización existente, se embarcarán en su propia aventura empresarial.

Tomemos el caso de Blake Mycoskie, miembro de la Generación Y y creador de TOMS Shoes, la empresa que fundó en 2006. TOMS no se ajusta bien a las tradicionales definiciones comerciales. Ofrece zapatos modernillos, de lona y suela plana, pero cada vez que TOMS te vende un par de zapatos, a ti, a mí o al vecino de al lado, regala otro par de zapatos nuevos a un niño de un país en vías de desarrollo. ¿Es TOMS una organización benéfica que se financia mediante la venta de zapatos? ¿O es un negocio que sacrifica sus beneficios en aras de hacer el bien? No es ninguna de las dos cosas y es ambas cosas a la vez. De hecho, la respuesta se presta tanto a confusión que TOMS Shoes tuvo que ofrecerla directamente en su página web, justo debajo de la información sobre cómo devolver unos zapatos si no te sirven. «TOMS —explica la web— es una organización con ánimo de lucro con una esencia generosa.»

¿Lo entiendes? ¿No? Vale, pues inténtalo con esto: «El modelo de negocio de la empresa transforma a nuestros clientes en almas caritativas». ¿Mejor? Tal vez. ¿Más raro? Desde luego. Las aventuras como TOMS confunden, tal vez hasta rompen, las categorías existentes. Sus objetivos, y la manera en que las empresas los alcanzan, son realmente incompatibles con la Motivación 2.0. Si TOMS tuviera que confiar en este sistema operativo del siglo xx, toda su actividad se paralizaría y se estrellaría contra el equivalente empresarial de la tan temida pantalla de error del ordenador (también conocida como «pantalla de la muerte»).

En cambio, la Motivación 3.0 está expresamente construida alrededor de la optimización de la finalidad. De hecho, el crecimiento de optimizadores de finalidades es una de las razones por las cuales, de entrada, necesitamos ese nuevo sistema operativo. Como explicaba en el capítulo 1, las operaciones como TOMS están en la vanguardia de un amplio replanteamiento de cómo

la gente debe gestionar su actividad. Las organizaciones lucrativas, las corporaciones de tipo B (que tienen una responsabilidad social), y las de bajo lucro y responsabilidad limitada\* reformulan los objetivos de la empresa tradicional. Y todas ellas están adquiriendo un mayor peso a medida que una nueva hornada de expertos en negocios busca la finalidad con el mismo fervor que la teoría económica tradicional dice que los empresarios buscan los beneficios. Incluso las cooperativas –un modelo de negocio más antiguo que tiene otros motivos aparte de la optimización del beneficio– se están trasladando desde la periferia indefinida a una posición más central y definida. Según la autora Marjorie Kelly, en las tres últimas décadas, la filiación a las cooperativas a nivel mundial se ha doblado hasta alcanzar los ochocientos millones de personas. Solo en Estados Unidos ya hay más gente que pertenece a cooperativas que propietarios de acciones de bolsa. Y la idea se está extendiendo. En Colombia, apunta Kelly, «SaludCoop ofrece servicios de salud a un cuarto de la población. En España, la Corporación Cooperativa Mondragón es el séptimo grupo industrial del país».<sup>5</sup>

Estas empresas «no solo probeneficio» están muy lejos del modelo de negocio con «responsabilidad social» que tanto se ha predicado en los últimos quince años pero que tan raramente ha cumplido sus promesas. Los objetivos de estas empresas de la Motivación 3.0 no son ir a la caza del beneficio mientras mantienen una conducta ética y sujeta a la ley; su objetivo es perseguir una finalidad, y utilizar sus beneficios más como catalizador que como objetivo.

## **Las palabras**

En la primavera de 2009, mientras la economía mundial se tambaleaba con una crisis de esas que afectan una vez a cada generación a causa de gamberradas que la habían puesto al borde del abismo, un grupo de estudiantes de la Harvard Business School se miraron al espejo y se preguntaron si no eran ellos el problema. Las personas en las que aspiraban convertirse –financieros y ejecutivos de corporaciones– ya no se presentaban, al fin y al cabo, como los héroes de un cuento épico, sino como los villanos de una trama oscura. Muchos de estos hombres de negocios de alto vuelo eran los que habían llevado al sistema financiero al límite. Mientras, estos jóvenes buscaban entre sus compañeros de clase y veían las semillas de una



conducta similar. En una encuesta hecha entre estudiantes de MBA unos cuantos años atrás, un alarmante 56 por ciento confesaba hacer trampas de vez en cuando.<sup>6</sup>

Así, un grupo de estudiantes de segundo año de Harvard, temiendo que lo que antes era una distinción de honor se hubiera convertido en una triple letra escarlata, hicieron lo que se enseña a hacer a los estudiantes de Ciencias empresariales: trazaron un plan. Juntos elaboraron lo que bautizaron como el Juramento MBA, una especie de juramento hipocrático para licenciados en Ciencias empresariales en el que se comprometían a ser fieles a causas superiores y más allá de los beneficios. No se trata de un documento legal, sino de un código de conducta. Y la conducta que recomienda, además de las palabras que utiliza, se acercan más a la optimización de los fines que a la optimización de los beneficios.

Desde la primera frase, el juramento recuerda los principios de la Motivación 3.0:

«Como directivo, mi intención es servir a un bien superior, uniendo los recursos y las personas para crear un valor que ningún individuo por sí solo sea capaz de crear –empieza. Y luego sigue durante unas quinientas palabras más–: Protegeré el interés de mis accionistas, colegas, clientes y de la sociedad en la cual operamos». Quien asume el juramento se compromete: «Me esforzaré por crear una prosperidad sostenible en el ámbito económico, social y medioambiental en todo el mundo».

Estas palabras –intención, bien superior, sostenible...– no provienen del diccionario del Tipo X. Raramente las oímos en las escuelas de empresarios porque, al fin y al cabo, se supone que los negocios no tratan de esto. Sin embargo, los estudiantes de las más influyentes fábricas de MBA actuales pensaban distinto. Y en unas pocas semanas, prácticamente un cuarto de la clase que iba a licenciarse ya había hecho el juramento y había firmado el compromiso. Al lanzar la propuesta, Max Anderson, uno de los estudiantes fundadores, declaró: «Mi esperanza es que cuando nuestra clase se reúna dentro de veinticinco años, no seamos reconocidos por todo el dinero que hemos ganado o por cuánto le hemos hecho recuperar a la escuela, sino porque el mundo es un lugar mejor gracias a nuestro liderazgo».<sup>7</sup>

Las palabras importan. Y si les prestas atención, puede que empieces a escuchar un dialecto un poco distinto, un poco más dirigido a los fines. Gary Hamel, a quien ya he mencionado antes, dice: «Los objetivos de la gestión

económica se describen normalmente con palabras como “eficiencia”, “ventaja”, “valor”, “superioridad”, “concentración” y “diferenciación”. Y por muy importantes que sean estos objetivos, carecen de la fuerza necesaria para agitar los corazones humanos». Los líderes de negocios, dice, «tienen que encontrar vías para impregnar las actividades empresariales de ideales profundos y que muevan el alma, como el honor, la verdad, el amor, la justicia y la belleza».<sup>8</sup> Humaniza lo que dice la gente y puede que humanices también lo que hace.

Esta es la mentalidad que se esconde detrás de la manera sencilla y eficaz en que Robert B. Reich, ex secretario de Trabajo estadounidense, mide la salud de una organización. Lo llama el «test del pronombre». Cuando visita un lugar de trabajo, pregunta a los empleados algunas cosas sobre la empresa; escucha la sustancia de sus respuestas, por supuesto, pero básicamente, se fija en los pronombres que utilizan. ¿Se refiere el trabajador a la empresa como «ellos»? ¿O la describe en términos de «nosotros»? Las «empresas ellos» y las «empresas nosotros», afirma, son lugares muy distintos.<sup>9</sup> Y en la Motivación 3.0 gana el «nosotros».

## **Las normativas**

Entre las palabras que utilizan los negocios y los objetivos que persiguen se encuentran las normativas que implementan para convertir las primeras en los segundos. Aquí también podemos detectar los primeros destellos de un enfoque distinto. Por ejemplo, en la última década muchas empresas han dedicado tiempo y esfuerzo considerables a elaborar una guía ética corporativa; no obstante, los ejemplos de conductas poco éticas no parecen haber menguado. Por muy valiosas que puedan ser estas guías, como normativa pueden transformar sin querer la conducta finalista del esquema de Tipo I en el esquema de Tipo X. Como explicó el profesor de la Harvard Business School, Max Bazerman:

Pongamos que seleccionas a un grupo de personas motivadas para comportarse correctamente y luego les das una serie de criterios éticos un tanto flexibles que deben cumplir. Ahora, en vez de pedirles que los cumplan «porque es lo correcto», básicamente les has dado una serie de criterios alternativos: hazlo para poder decir que lo has cumplido todo.

Imagina, por ejemplo, una organización que cree en la acción afirmativa y que pretende mejorar el mundo creando un mercado de trabajo más diverso. Reduciendo la ética a una lista de criterios, de pronto la acción afirmativa se reduce a un puñado de requisitos que la organización debe

cumplir para demostrar que no discrimina a nadie.

Ahora la organización no se centra en buscar la diversidad activamente, sino más bien en asegurarse de que todos los requisitos se han cumplido y demostrar que lo ha hecho bien (y así nadie podrá denunciarla). Antes sus trabajadores tenían una motivación intrínseca para hacer las cosas bien, pero ahora la motivación es extrínseca, para asegurarse de que cumplen la normativa y de que no los van a multar o denunciar.<sup>10</sup>

Dicho de otra forma, la gente puede cumplir con criterios éticos mínimos para evitar el castigo, pero las guías y normativas no hacen nada por inyectar finalidad al sistema corporativo. El mejor enfoque sería adoptar el poder de la autonomía al servicio de la optimización de la finalidad. Hay dos ejemplos curiosos que demuestran lo que digo.

El valor de una vida se puede medir por la capacidad que tiene uno de incidir en el destino de otros menos aventajados. Puesto que la muerte es una verdad absoluta para todos, la variante importante es la calidad de la vida que transcurre entre nuestro nacimiento y nuestra muerte.

**BILL STRICKLAND**

**Fundador del Manchester Craftsmen's Guild y ganador de un *genius award* MacArthur**

El primero: muchos psicólogos y economistas han encontrado que la correlación entre el dinero y la felicidad es débil, que más allá de cierto nivel (bastante modesto), una cantidad mayor de dinero no proporciona a las personas una mayor satisfacción. Pero hay unos cuantos científicos sociales que han empezado a matizar esta observación. Según Lara Aknin y Elizabeth Dunn, sociólogas en la Universidad de British Columbia, y Michael Norton, psicólogo de la Harvard Business School, la manera en que la gente se gasta el dinero podría ser, al menos, tan importante como cuánto dinero ganan. En particular, gastar dinero en los demás (comprando flores a tu pareja en vez de un MP3 para ti) o en una causa (donarlo a una institución benéfica en vez de hacerte un caro corte de pelo) puede potenciar tu bienestar subjetivo.<sup>11</sup> De hecho, Dunn y Norton proponen convertir su conclusión sobre lo que llaman gasto «prosocial» en normativa corporativa. Según el *Boston Globe*, estas

investigadoras creen que «las empresas pueden incrementar el bienestar emocional de sus empleados dedicando parte de su presupuesto asignado a obras benéficas, de modo que cada trabajador reciba una cantidad para donar y puedan elegir a qué instituciones la otorgan».<sup>12</sup> Dicho de otro modo, dar a cada trabajador el control sobre cómo contribuye la empresa a la comunidad puede hacer más por mejorar su satisfacción global que otro incentivo del tipo «si/entonces».

Otro estudio ofrece una segunda receta posible de normativa centrada en la finalidad. Los médicos que trabajan en entornos privilegiados, como la Clínica Mayo, se enfrentan a presiones y exigencias que a menudo los llevan a quemarse. Sin embargo una investigación de campo hecha en esta prestigiosa institución concluyó que dejarlos dedicarse un día a la semana a un aspecto de su trabajo que a ellos les interesara –ya fuera el cuidado directo de los pacientes, la investigación o el servicio a la comunidad– podía ayudar a reducir el desgaste físico y emocional que acompañaba a su trabajo. Los médicos que participaron en esta normativa experimental acabaron con la mitad de estrés que los que no lo hicieron.<sup>13</sup> Piénsese en el «20 por ciento del tiempo» asociado a una finalidad.

### **La buena vida**

Cada año salen unos mil trescientos licenciados de la Universidad de Rochester, que empiezan su periplo por lo que muchos de sus progenitores y profesores llaman «el mundo real». Edward Deci, Richard Ryan y su colega Christopher Niemiec decidieron preguntar a una muestra de esos estudiantes a punto de licenciarse cuáles eran sus metas en la vida... para luego seguirlos en el inicio de sus vidas profesionales y ver cómo les iba. Mientras que muchas de las investigaciones sociológicas se hacen con estudiantes voluntarios, los científicos raramente siguen a los alumnos una vez han cruzado las puertas de salida de los campus. Pero estos investigadores querían estudiar el período postuniversitario porque representa «un momento crítico del desarrollo que marca la transición de las personas hacia sus vidas e identidades adultas».<sup>14</sup>

Algunos de los estudiantes de Rochester tenían lo que Deci, Ryan y Niemiec llamaban «aspiraciones extrínsecas» –por ejemplo, hacerse ricos o famosos– o lo que nosotros podemos llamar «metas de beneficios». Otros poseían «aspiraciones intrínsecas», como ayudar a los demás a conseguir sus objetivos, aprender y crecer, o lo que nosotros llamaríamos «metas de finalidad». Cuando estos estudiantes ya llevaban en el mundo real entre uno y dos años, los investigadores los citaron para ver cómo estaban.

Los que se habían propuesto metas de finalidad y sentían que las estaban alcanzando, mostraban mayores niveles de satisfacción y de bienestar subjetivo que cuando estaban en la universidad, y presentaban niveles bastante bajos de ansiedad y depresión. Probablemente no es ninguna sorpresa. Se habían propuesto un objetivo importante para ellos y estaban convencidos de que avanzaban hacia su obtención. En esa situación, la mayoría de nosotros también nos sentiríamos bastante bien.

Pero los resultados del grupo que se orientaba a los beneficios eran más complicados. Los que decían que estaban logrando sus objetivos –acumulando riqueza, cosechando elogios– alegaban tener niveles de satisfacción, autoestima y actitud positiva no superiores a cuando eran estudiantes. Dicho de otro modo, habían alcanzado sus metas, pero eso no los hacía más felices. Es más, los licenciados que tenían el beneficio económico como propósito sufrían un aumento de la ansiedad, la depresión y otros indicadores negativos... aunque estuvieran alcanzando sus objetivos.

Uno no puede vivir una existencia realmente excelente si no siente que pertenece a algo superior y más permanente que uno mismo.

**MIHALY CSIKSZENTMIHALYI**

«Estas conclusiones son bastante impactantes –escriben los académicos– porque sugieren que el logro de una serie concreta de objetivos [en este caso, los objetivos de beneficio] no tiene ningún impacto sobre el bienestar y, de hecho, contribuye al malestar.»<sup>15</sup>

Cuando comenté estos resultados con Deci y Ryan, se mostraron muy enfáticos sobre su importancia, porque sus conclusiones sugieren que aunque consigamos lo que queremos, no siempre es lo que necesitamos. «Las personas que están muy orientadas al objetivo extrínseco de la riqueza son más propensas a conseguir esta riqueza, pero seguirán sintiéndose infelices», me aseguró Ryan.

O, como afirmó Deci: «La idea más común es: valoras algo; lo consigues y, como resultado, luego estás mejor. Pero lo que descubrimos es que si valoras y consigues ciertas cosas, como resultado estás peor, no mejor».

No entender este acertijo –que la satisfacción no depende meramente de tener objetivos, sino de que sean los adecuados– puede llevar a personas razonables por caminos autodestructivos. Si la gente persigue fines económicos, los consigue y sigue sintiéndose insatisfecha con su vida, una reacción es aumentar el tamaño y la amplitud de los objetivos: buscar más dinero o una mejor apreciación de los demás. Y eso puede «llevarlos por un camino de mayor infelicidad, mientras ellos están convencidos de que es el camino hacia la felicidad», dijo Ryan.

«Una de las explicaciones que puede darse a la ansiedad y la depresión en los que logran grandes objetivos es que no tienen buena relación con los demás. Están tan ocupados ganando dinero y atendiendo a su propia satisfacción que dejan poco espacio en sus vidas para el afecto, el cariño, la empatía y las cosas realmente importantes», añade.

Y si los amplios límites de estos hallazgos son ciertos para las personas, ¿por qué no han de serlo para las organizaciones (que, por cierto, son grupos de individuos)? No quiero decir que los beneficios no importen, porque sí importan. El beneficio económico ha sido un motor necesario para los logros, pero no es el único. Ni tampoco el más importante. De hecho, si repasamos las grandes consecuciones de la historia –desde la imprenta a la democracia constitucional, o la cura de enfermedades letales– la chispa que ha mantenido trabajando a los creadores hasta altas horas de la madrugada era la finalidad, al menos tanto como el beneficio. Una sociedad sana –o una organización de negocios saludable– empieza con una finalidad y considera el beneficio económico como un medio para avanzar hacia ese fin, o como un feliz derivado de su logro.

Y aquí los *baby boomers* (quizá, solo quizá) podrían ponerse al mando.

Sobre el tema de la autonomía y el dominio, los adultos han de fijarse en el elocuente ejemplo de los niños. Pero, tal vez, la finalidad sea un tema totalmente distinto. Ser capaz de contemplar la imagen global, de ponderar la propia muerte, de comprender la paradoja que implica que el logro de ciertas metas no sea la respuesta, parece requerir haber pasado unos cuantos años en este planeta. Y puesto que, por primera vez en la historia, el planeta pronto tendrá a más gente mayor de sesenta y cinco años que menor de esta edad, no podíamos haber elegido un momento mejor.

La búsqueda de una finalidad forma parte de nuestra naturaleza, pero esta naturaleza se está revelando y se está expresando ahora mismo a una escala demográfica sin precedentes y que hasta hace poco resultaba difícilmente imaginable. Las consecuencias podrían rejuvenecer nuestros negocios y replantear nuestro mundo.

Una idea central de este libro ha sido el desajuste entre lo que la ciencia sabe y lo que las empresas hacen. La brecha es grande; su existencia alarmante. Y aunque cerrarla parece una tarea desalentadora, existen motivos para ser optimistas.

Los científicos que estudian la motivación humana, varios de los cuales han sido citados en este libro, nos ofrecen una explicación más aguda y precisa tanto de la actuación como de la condición del ser humano, y las verdades que han revelado son sencillas y potentes al mismo tiempo. La ciencia demuestra que estos motivadores típicos del siglo xx, el palo y la zanahoria –elementos que consideramos de alguna manera como una parte «natural» de la iniciativa humana– a veces pueden funcionar, pero que solo son eficaces en una franja sorprendentemente estrecha de circunstancias. La ciencia prueba que las gratificaciones de tipo «si/entonces» –los grandes pilares del sistema operativo Motivación 2.0– no solo son ineficaces en muchas situaciones, sino que además pueden dar al traste con las altas y creativas capacidades conceptuales fundamentales para el progreso socioeconómico actual y futuro. La ciencia revela que el secreto de un rendimiento óptimo no radica en nuestro impulso biológico ni en nuestro impulso ante el premio o castigo, sino en un tercer impulso: nuestro deseo, profundamente arraigado, de dirigir nuestras propias vidas, de extender y expandir nuestras capacidades y de vivir una vida con una finalidad.

Adaptar nuestros negocios a esta realidad no va a ser tarea fácil. Desaprender las viejas asunciones es difícil; deshacerse de las viejas costumbres todavía lo es más. Y sería menos optimista sobre las perspectivas de cerrar pronto la brecha de la motivación si no fuera por esto: la ciencia confirma lo que nuestros corazones ya saben.

Sabemos que los seres humanos no somos caballos –más pequeños, más lentos y más aseados– que galopan tras una ansiada zanahoria. Somos conscientes, si hemos pasado tiempo con niños o nos acordamos de nosotros mismos de pequeños, de que no estamos destinados a ser entes pasivos y obedientes. Estamos diseñados para la actividad y el compromiso, y sabemos que las experiencias más enriquecedoras de nuestras vidas no ocurren cuando buscamos la aprobación de los demás, sino cuando escuchamos nuestra propia voz, hacemos algo que nos importa, lo hacemos bien y nos ponemos al servicio de una causa que va más allá de nosotros mismos.

De modo que, al final, reparar el desajuste y llevar nuestra comprensión de la motivación al siglo XXI es algo más que un paso esencial para el mundo empresarial: es una afirmación de nuestra humanidad.



Tercera parte

La caja de herramientas del Tipo I

*Bienvenido a la caja de herramientas del Tipo I.*

*Esta es tu guía para rescatar las ideas de este libro y ponerlas en movimiento.*

*Ya sea que buscas una manera mejor de gestionar tu organización, de orientar tu carrera o de ayudar a tus hijos, aquí hallarás un consejo, una práctica mejor o un libro recomendado. Y si, en algún momento, necesitas un resumen rápido de La sorprendente verdad sobre qué nos motiva o si quieres buscar alguno de sus términos, aquí también puedes encontrarlos.*

*No hay que leer esta parte en ningún orden concreto. Elige una entrada que te interese y sumérgete en el texto. Como cualquier buena caja de herramientas, esta es lo bastante versátil como para que vuelvas a consultarla una y otra vez.*

*P. D. Me encantaría oír tus sugerencias sobre qué incluir en ediciones futuras de La caja de herramientas del Tipo I. Mándame tus ideas directamente a [dhp@danpink.com](mailto:dhp@danpink.com).*

## QUÉ HAY EN ESTA CAJA

El Tipo I para individuos: Nueve estrategias para despertar tu motivación

El Tipo I para organizaciones: Nueve maneras de mejorar tu empresa, despacho o grupo

El zen de la compensación: Pagar a las personas a la manera del Tipo I

El Tipo I para padres y docentes: Nueve ideas para ayudar a nuestros hijos

El canon del Tipo I: Quince libros indispensables

Escucha a los gurús: Seis pensadores empresariales que «lo pillan»

Ponte en forma con el Tipo I: Cuatro consejos para estar (y permanecer) motivado para hacer ejercicio

*La sorprendente verdad sobre qué nos motiva: Recapitulemos*

*La sorprendente verdad sobre qué nos motiva: Glosario*

Guía de debate de *La sorprendente verdad sobre qué nos motiva*: Veinte maneras de entablar conversaciones que te harán pensar y hablar

Para saber más: Sobre ti mismo y sobre este tema

## El Tipo I para individuos: Nueve estrategias para despertar tu motivación

*El Tipo I se hace, no nace. Aunque el mundo está repleto de motivadores extrínsecos, hay mucho que podemos hacer para aportar más autonomía, dominio y finalidad a nuestro trabajo y a nuestra vida. He aquí nueve ejercicios para llevarte por el buen camino.*

### **Sométete a un «test de fluidez»**

Mihaly Csikszentmihalyi hizo algo más que descubrir el concepto de «fluidez»; también ideó una ingeniosa técnica para medirla. Csikszentmihalyi y su equipo de la Universidad de Chicago equiparon a los participantes en sus estudios de investigación con buscapersonas electrónicos. Luego los localizaban a intervalos arbitrarios (unas ocho veces al día) durante una semana y les pedían que describieran su estado mental en aquel momento. Comparado con métodos anteriores, estos informes en tiempo real demostraron ser mucho más honestos y reveladores.

Puedes utilizar la innovación metodológica de Csikszentmihalyi en tu propia búsqueda del dominio, sometiéndote a un test de fluidez. Programa un recordatorio en tu ordenador o en tu teléfono móvil para que suene durante cuarenta momentos arbitrarios a lo largo de la semana. Cada vez que suene tu dispositivo escribe lo que estabas haciendo, cómo te sientes y si crees que estabas «fluyendo». Guarda tus observaciones, observa los patrones y ten en cuenta las preguntas siguientes:

- ¿Qué momentos te han producido sensaciones de fluidez? ¿Dónde estabas? ¿En qué trabajabas? ¿Con quién estabas?
- ¿Hay momentos del día más propicios a la fluidez que otros? ¿Cómo podrías reestructurar el día basándote en esta información?

- ¿Cómo podrías incrementar el número de experiencias óptimas y reducir los momentos en los que te sentías falto de interés o distraído?
- Si tienes dudas sobre tu trabajo o tu carrera profesional, ¿qué te dice este ejercicio sobre tu verdadera fuente de motivación intrínseca?

### **Primero, haz una pregunta importante...**

En 1962, Claire Boothe Luce, una de las primeras mujeres que sirvieron en el Congreso de Estados Unidos, le dio un consejo al presidente John F. Kennedy: «Un gran hombre es una frase», le dijo. La frase de Abraham Lincoln fue: «Conservó la Unión y liberó a los esclavos»; la de Franklin Roosevelt: «Nos sacó de la gran depresión y nos ayudó a ganar una guerra mundial». Luce temía que la atención de Kennedy estuviera tan dispersa entre distintas prioridades que su frase corriera el peligro de convertirse en un párrafo confuso.

No hace falta ser presidente –ni de Estados Unidos ni del club de jardinería local– para sacar una lección de esta anécdota. Una manera de orientar tu vida hacia un fin superior es pensar en tu propia frase. Tal vez sea: «Crió a cuatro hijos que se convirtieron en adultos sanos y felices»; o «Inventó un dispositivo que facilitó la vida a los seres humanos»; o «Atendió a todo aquel que entró en su despacho sin tener en cuenta si podía pagarle o no»; o, tal vez, «Enseñó a leer a dos generaciones de niños».

Mientras piensas en tu finalidad, empieza por preguntarte algo importante: ¿cuál es tu frase?

### **... Y luego sigue preguntando algo pequeño**

Esta pregunta importante es necesaria, pero no basta. Y he aquí donde interviene la pregunta pequeña. Los logros reales no suceden de la noche a la mañana. Como sabe cualquiera que haya entrenado para un maratón, que haya aprendido un idioma nuevo o haya dirigido un departamento marcado por el éxito, pasas mucho más tiempo luchando con tareas duras que recogiendo aplausos.

He aquí algo que puedes hacer para mantenerte motivado. Al final de cada día, pregúntate si hoy estás mejor que ayer. ¿Has hecho más? ¿Lo has hecho bien? O, para ser más precisos, ¿has aprendido tus diez palabras de vocabulario?, ¿has hecho tus diez llamadas a clientes?, ¿has tomado tus cinco raciones de fruta y verdura?, ¿has escrito tus cuatro páginas? No tienes que ser infalible a diario; en cambio, busca pequeñas medidas de mejora. Un ejemplo podría ser cuánto tiempo has practicado con el saxo o si te aguantaste sin mirar el buzón de correo electrónico hasta que no hubiste acabado de redactar ese informe que tenías que entregar. Recordarte a ti mismo que no hace falta dominarlo todo al tercer día es la mejor manera de asegurar que lo dominarás el día 3.000.

Así, antes de acostarte cada noche, hazte esa pequeña pregunta: ¿He sido hoy mejor que ayer?

### **Tómate un *Sagmeister***

El diseñador Stefan Sagmeister ha encontrado una manera genial de asegurarse de que vive una vida de Tipo I. Piensa en el patrón habitual de los países desarrollados, sugiere Sagmeister. La gente suele pasar los primeros veinticinco años de su vida aprendiendo, los siguientes cuarenta trabajando y los últimos veinticinco retirada. Ese esquema temporal hizo pensar a Sagmeister: ¿por qué no recortar cinco años de la jubilación e incorporarlos a los de trabajo?

Así, cada siete años, Sagmeister cierra su estudio gráfico, les dice a sus clientes que estará fuera durante un año y se toma 365 días sabáticos. Dedicar ese tiempo a viajar, a vivir en lugares en los que nunca ha estado y a experimentar con nuevos proyectos. Suena arriesgado, lo sé, pero él asegura que las ideas que generan estos períodos le suelen ayudar a ganarse la vida durante los siete años siguientes. «Tomarse un *Sagmeister*», como lo he bautizado, requiere una buena dosis de planificación y ahorro, por supuesto, pero ¿no te parece que renunciar a ese televisor de pantalla plana representa un precio mínimo a cambio de pagarte un inolvidable –e irrecuperable– año de exploración personal? Lo cierto es que esta idea es mucho más realista de lo que muchos de nosotros reconocemos. Es por ello que espero tomarme un Sagmeister dentro de un par de años. Tú también deberías planteártelo.

## **Hazte un examen de rendimiento**

Las evaluaciones del rendimiento, esos rituales anuales o semestrales en la vida de las organizaciones, son casi tan placenteras como un dolor de muelas y tan productivas como un accidente ferroviario. A nadie le gustan, ni al que las hace ni al que las recibe; y no nos ayudan a dominar mejor nuestro terreno laboral, puesto que la reacción suele llegar seis meses después de haber acabado el proyecto. (¡Imagínate a Serena Williams o a Twyla Tharp viendo sus resultados o leyendo sus críticas solo un par de veces al año!) Y, sin embargo, los jefes siguen arrastrando a los empleados a sus despachos para llevar a cabo estas incómodas y dolorosas reuniones.

Tal vez haya una manera mejor de hacer las cosas. Quizá, como Douglas McGregor y otros han insinuado, debemos efectuar nosotros mismos nuestras evaluaciones de rendimiento. Y he aquí cómo: determina tus objetivos – principalmente los de aprendizaje, pero también unos cuantos de rendimiento– y, luego, una vez al mes, cítate en tu despacho y evalúate. ¿Cómo lo estás haciendo? ¿En qué te has quedado corto? ¿Qué herramientas, información o apoyo podrías necesitar para mejorar?

Otras pistas más:

- Establece metas tanto pequeñas como grandes, de modo que, cuando llegue el momento de evaluarte, ya hayas completado algunas.
- Asegúrate de comprender cómo todos los aspectos de tu trabajo se relacionan con tu objetivo global.
- Sé brutalmente honesto. Este ejercicio está pensado para ayudarte a mejorar tu rendimiento y a alcanzar el dominio, de modo que si justificas los fracasos o pasas por alto los errores en vez de aprender de ellos, estás perdiendo el tiempo.

Y si hacer las cosas en solitario no va contigo, reúnete con un pequeño grupo de colegas y proponles hacer exámenes de rendimiento entre compañeros de trabajo con cierta regularidad. Si tus camaradas son buenos compañeros, te dirán la verdad y te responsabilizarán de tus fallos. Una última pregunta dirigida a los jefes: ¿Por qué caramba no animas a todos tus empleados a hacerlo?

## **Desencállate con una tarjeta Oblique**

Hasta la persona más intrínsecamente motivada se encalla de vez en cuando, de modo que aquí tienes una manera sencilla, fácil y divertida de salir de tu atolladero mental. En 1975, el productor Brian Eno y el artista Peter Schmidt publicaron una serie de cien tarjetas que contenían estrategias que los habían ayudado a superar los momentos llenos de presión que siempre acompañan a una fecha de entrega inminente. Cada tarjeta contenía una sola pregunta o afirmación, a menudo inescrutable, con voluntad de empujón para salir de estados de estancamiento mental. (Por ejemplo: ¿Qué haría tu mejor amigo en este caso?; Tu error tiene una intención oculta; ¿Cuál es la solución más sencilla?; La repetición es una forma de cambio; No evites lo fácil.) Si trabajas en un proyecto y te encuentras bloqueado, saca una tarjeta Oblique de la baraja. Estas bombas mentales son una manera excelente de mantener la mente abierta, a pesar de las restricciones que no puedes controlar. El juego se puede adquirir en [www.enoshop.co.uk/](http://www.enoshop.co.uk/) o siguiendo alguna de las cuentas Twitter inspiradas por esas estrategias, como [http://twitter.com/oblique\\_chirps](http://twitter.com/oblique_chirps).

## **Sube cinco peldaños más hacia el dominio**

Una clave del dominio es lo que el profesor de psicología de la Universidad de Florida, Anders Ericsson, llama la «práctica deliberada», es decir, «un período de toda una vida de [...] esfuerzo para mejorar el rendimiento en un campo específico». La práctica deliberada no consiste en correr cada día ocho kilómetros, ni en tocar el piano veinte minutos cada mañana. Es mucho más intencionada, concentrada y, sí, dolorosa. Sigue estos pasos, una y otra vez durante una década, y tal vez te conviertas en un maestro:

- **Recuerda que la práctica deliberada tiene un objetivo: mejorar el rendimiento.** «La gente que juega al tenis una vez por semana durante años no mejora si hace lo mismo siempre –afirma Ericsson–. La práctica deliberada se basa en cambiar la actividad, en establecer nuevas metas y en esforzarse para llegar un poco más alto cada vez.»



- **Repíte, repíte y repíte.** La repetición es importante. Los campeones de baloncesto no hacen diez tiros libres al final de cada entreno; hacen quinientos.
- **Busca la crítica precisa y constante.** Si no sabes cómo lo estás haciendo no sabrás qué es lo que tienes que mejorar.
- **Concéntrate implacablemente en las áreas que requieren una mejora.** Mientras muchos de nosotros trabajamos en lo que hacemos bien, dice Ericsson, «los que mejoran trabajan en sus puntos flacos».
- **Prepárate para que el proceso sea agotador física y mentalmente.** Por eso hay tan poca gente que se comprometa del todo, pero también por eso funciona.

### **Toma una página de Webber y una tarjeta de tu bolsillo**

En su interesante libro *Rules of Thumb*, el cofundador de la revista *Fast Company* Alan Webber ofrece un breve y sencillo ejercicio para evaluar si te encuentras en el camino hacia la autonomía, el dominio y la finalidad. Consigue unas cuantas tarjetas en blanco de 7x12 centímetros. En una de ellas, escribe tu respuesta a la pregunta: «¿Qué te hace levantar por la mañana?». Luego, en la otra cara de la tarjeta, escribe tu respuesta a otra pregunta: «¿Qué es lo que no te deja dormir por las noches?». Reduce cada respuesta a una sola frase. Y si no te gusta una respuesta, tira la tarjeta y vuélvelo a probar hasta que consigas algo con lo que puedas vivir. Entonces lee lo que te ha salido. Si ambas respuestas te dan una idea de un significado y una orientación, «¡Felicidades! –dice Webber–. Utilízalas de brújula y consúltalas de vez en cuando para ver si siguen siendo verdad. Si no te gusta alguna o ninguna de tus respuestas, eso plantea una nueva pregunta: ¿qué piensas hacer al respecto?».

### **Crea tu propio cartel motivador**

Los pósteres de oficina que intentan motivarnos tienen una fama deprimente. Como dijo un tipo: «Durante las dos últimas décadas, los pósteres motivadores han causado un daño inimaginable en los lugares de trabajo de

todo el mundo». Pero ¿quién sabe? Tal vez el primero era muy bonito. Tal vez esas pinturas rupestres de Lascaux, en Francia, eran alguna manera paleolítica de decir: «Si sabes adónde vas, nunca te equivocarás de camino». Ahora tienes la oportunidad de devolver el golpe (o tal vez de reclamar ese antiguo legado). Gracias a una serie de páginas web, puedes crear tus propios pósteres de motivación, y ya no tienes por qué soportar más esas fotos empalagosas de gatitos saliendo de su cestita. Puedes ser todo lo serio o todo lo tonto que quieras con este ejercicio: la motivación es algo muy personal y solo tú sabes las palabras o imágenes que te provocan.

Prueba con alguna de estas páginas:

Despair Inc (<http://diy.despair.com/motivator.php>)

Big Huge Labs (<http://bighugelabs.com/motivator.php>)

Automotivator (<http://wigflip.com/automotivator/>)

Para darte alguna, ejem, motivación, he aquí un par de pósteres que he creado yo mismo:



# AUTONOMÍA

SI NO ME DEJAS TRABAJAR COGERÉ LA MANGUERA



# DOMINIO

NO ES CIENCIA ESPACIAL, ES PRÁCTICA DELIBERADA

## El Tipo I para organizaciones: Nueve maneras de mejorar tu empresa, despacho o grupo

*Ya seas el director general o un nuevo estudiante en prácticas, puedes contribuir a crear un entorno laboral interesante y productivo que fomente la conducta de Tipo I. He aquí nueve maneras de empezar a sacar a tu organización del pasado y a llevarla al mundo más brillante de la Motivación 3.0.*

### **Prueba el «20 por ciento del tiempo» con ruedecitas de apoyo**

Ya has leído sobre las maravillas del «20 por ciento del tiempo». Las organizaciones animan a sus empleados a pasar una quinta parte de sus horas trabajando en cualquier proyecto de su elección. Y si has utilizado alguna vez el Gmail o has leído Google News, te has beneficiado de sus resultados. Pero, a pesar de todas las virtudes de esta innovación de Tipo I, implantar esta clase de normativa puede resultar desalentador. ¿Cuánto costará? ¿Qué pasa si no funciona? Si te sientes inquieto, he aquí una idea alternativa: opta por una versión más modesta: el 20 por ciento del tiempo con ruedecitas como las que usabas cuando aprendías a ir en bici. Empieza, por ejemplo, con un 10 por ciento del tiempo. Eso es solo una tarde de una semana laboral de cinco días. (De todos modos, ¿quién de nosotros no ha perdido ese tiempo en la oficina?) Y, en vez de comprometerte para siempre, haz una prueba de seis meses. Creando esta isla de autonomía puedes ayudar a otras personas a poner en práctica sus buenas ideas y a convertir su tiempo perdido en algo más productivo. ¿Y quién sabe? Tal vez alguien de tu grupo se convierta en el próximo inventor de las notas Post-it.

### **Propicia las gratificaciones «ahora sí» entre colegas**

Kimley-Horn and Associates, una consultora de ingeniería de Raleigh, en Carolina del Norte, ha implantado un sistema de gratificaciones que obtiene el sello de aprobación del Tipo I: en cualquier momento, sin pedir permiso, cualquier miembro de la empresa puede conceder una gratificación de 50 dólares a cualquiera de sus colegas. «Funciona porque es en tiempo real y no lo conceden desde arriba –explica el director de recursos humanos de la empresa en *Fast Company*–. Cualquier empleado que hace algo excepcional recibe el reconocimiento de sus compañeros de inmediato.» Como estos bonos son del tipo «ahora sí», es decir, no condicionados, evitan los siete peligros letales de la mayoría de zanahorias corporativas. Y, como proceden de un colega y no del jefe, implican un significado distinto, tal vez más profundo. Hasta podría decirse que motivan.

### **Haz una auditoría de la autonomía**

¿Cuánta autonomía se da realmente a la gente en tu organización? Si eres como la mayoría, seguramente no tienes ni idea. Nadie la tiene. Pero hay una manera de averiguarlo: con una auditoría.

Pide a todos los miembros de tu departamento o de tu equipo que respondan a estas cuatro preguntas con una clasificación numérica: una escala del 0 al 10, con 0 como «casi ninguna» y 10, «muchísima».

1. ¿Cuánta autonomía tienes sobre las tareas de tu trabajo, tus principales responsabilidades y lo que haces en un día determinado?
2. ¿Cuánta autonomía tienes sobre tu tiempo en el trabajo; por ejemplo, tu hora de llegada, de salida y cómo distribuyes el horario cada día?
3. ¿Cuánta autonomía tienes sobre tu equipo en el trabajo; es decir, hasta qué punto puedes elegir a la gente con la que sueles colaborar?
4. ¿Cuánta autonomía tienes sobre tu técnica en el trabajo; es decir, sobre la manera en que desarrollas las responsabilidades de tu puesto?

Asegúrate de que todas las respuestas son anónimas y luego tabula los resultados. ¿Cuál es la media? La cifra estará en algún lugar sobre una escala de autonomía de 40 puntos (0 sería una prisión de Corea del Norte; 40 sería Woodstock). Compara la cifra con las percepciones de la gente. Tal vez el

jefe pensaba que todos eran muy libres, pero en cambio la auditoría ha dado una media de solo 15. Ahora calcula los resultados separados para el trabajo, el tiempo, el equipo y la técnica. Un promedio global sano a veces puede esconder un problema en un ámbito particular. Una tasa de autonomía global de 27 puntos, por ejemplo, no está mal. Sin embargo, si este promedio consiste en un 8 para el trabajo, la técnica y el equipo, pero solo en un 3 para el tiempo, habrás identificado un punto débil de autonomía en tu organización.

A veces es sorprendente lo poco que sabe la gente que dirige la empresa sobre las experiencias de las personas que trabajan a su alrededor. Pero es igual de extraordinario lo a menudo que los jefes están dispuestos a hacer las cosas de otra manera si se les presentan datos reales. Eso es lo que puede conseguir una auditoría de la autonomía. Y si en tu cuestionario incluyes una sección en la que los empleados puedan hacer sugerencias sobre maneras de aumentar su autonomía, tal vez hasta encuentres soluciones fantásticas.

### **Da tres pasos hacia la renuncia del control**

A los jefes de Tipo X les encanta el control. Los de Tipo I lo evitan. Extender a las personas la libertad que necesitan para hacer un trabajo excelente suele ser buena idea, pero no siempre es fácil. Así, si sientes la necesidad de controlar, he aquí tres maneras de empezar a liberarte... para beneficio tuyo y de los demás.

- 1. Implica a la gente en el establecimiento de objetivos.** ¿Preferirías establecer tus propias metas o que te las impusieran? Piénsalo. ¿Por qué deberían los que trabajan contigo ser diferentes? Un buen número de investigaciones sugieren que las personas están mucho más comprometidas cuando persiguen objetivos en cuya creación han intervenido. De modo que, implica a los empleados en el proceso; podrían sorprenderte: la gente tiene a menudo objetivos más altos de los que les asignas.
- 2. No utilices un lenguaje controlador.** La próxima vez que estés a punto de decir «tienes que» o «debes», intenta cambiarlo por «piensa en» o «¿qué te parecería si...?». Una pequeña variación en las palabras puede

ayudar a promover el compromiso por encima de la obediencia y hasta podría reducir la tendencia de cierta gente al desafío. Medítalo o, al menos, plantéatelo. ¿Vale?

- 3. Mantén un horario de consulta.** A veces necesitas convocar a la gente en tu despacho, pero en ocasiones es más prudente dejar que se acerquen. Toma nota de lo que hacen los profesores de universidad y establece una o dos horas a la semana que tengas poco cargadas para que cualquier empleado pueda entrar a hablar contigo de lo que se le ocurra. Tus colegas pueden salir beneficiados y es posible que tú también aprendas algo.

### **Juega a «al fin y al cabo, ¿de quién es la finalidad?»**

Este es otro ejercicio diseñado para cerrar la brecha entre la percepción y la realidad. Reúne a tu equipo, a tu departamento o, si puedes, a todos los empleados de la organización. Reparte entre ellos una cuartilla de 12x7 centímetros y luego pídeles a todos que escriban su respuesta a la pregunta siguiente: «¿Cuál es la finalidad de nuestra empresa (u organización)?». Luego recoge las cuartillas y léelas en voz alta. ¿Qué te indican? ¿Son parecidas las respuestas? ¿Apuntan todas a un objetivo común? ¿O están despistados tus empleados, algunos creyendo una cosa, otros otra completamente distinta, y un tercer grupo sin tener ni idea? Por mucho que se hable de cultura, alineación y misión, la mayoría de organizaciones lo hacen bastante mal cuando evalúan este aspecto de su negocio. Esta simple encuesta puede darte una visión del alma de tu empresa: si la gente no sabe por qué hace las cosas, ¿cómo puede esperarse que les motive hacerlas?

### **Utiliza el test de los pronombres de Reich**

El antiguo secretario de trabajo de Estados Unidos, Robert B. Reich, ideó este sencillo e inteligente test de diagnóstico para medir la salud de una organización. Cuando habla con empleados, escucha atentamente los pronombres que utilizan. ¿Se refieren a la empresa como «ellos» o como «nosotros»? «Ellos» sugiere, al menos, cierta dosis de desinterés, tal vez hasta alienación. «Nosotros» sugiere todo lo contrario: que los trabajadores se

sienten parte de algo importante y con significado. Si eres jefe, pásate unos cuantos días escuchando a las personas que te rodean, no solo en entornos formales como las reuniones, sino también por los pasillos y a la hora de almorzar. ¿Eres una organización tipo «ellos» o tipo «nosotros»? La diferencia es importante. Todo el mundo quiere autonomía, dominio y finalidad. El caso es que «nosotros» podemos obtenerlos; «ellos» no.

### **Diseño para la motivación intrínseca**

El gurú de Internet y autor Clay Shirky ([www.shirky.com](http://www.shirky.com)) dice que las páginas web y foros electrónicos que tienen más éxito cuentan con cierto enfoque del Tipo I en su ADN. Están diseñados –a menudo de manera explícita– para excitar la motivación intrínseca, y tú puedes hacer lo mismo con tu presencia *online* si escuchas a Shirky y:

- Creas un entorno que anime a la gente a participar.
- Das autonomía a los usuarios.
- Mantienes un sistema lo más abierto posible.

Y piensa que lo que importa en el ciberespacio, importa también en el espacio físico. Pregúntate: ¿cómo promueve o inhibe la autonomía, el dominio y la finalidad el entorno construido de tu espacio de trabajo?

### **Promueve la «Ricitos de Oro» para grupos**

Casi todo el mundo ha experimentado la satisfacción de una tarea Ricitos de Oro: de esas que no son ni fáciles ni difíciles, que provocan una deliciosa sensación de fluidez. Pero, a veces, cuando se trabaja en equipo, es difícil replicar la experiencia. La gente suele acabar haciendo el trabajo que siempre ha hecho porque ya ha demostrado que puede hacerlo bien, y hay unos cuantos desafortunados que acaban atrapados por las tareas exentas de fluidez que nadie quiere hacer. He aquí unas cuantas maneras de aportar un poco de Ricitos de Oro a tu grupo:



- **Empieza con un equipo variado.** Como aconseja Teresa Amabile, de Harvard: «Organiza grupos en los que los participantes se estimulen entre ellos y aprendan los unos de los otros, de modo que no sean homogéneos en cuanto a formación e historial. Necesitas a gente que pueda enriquecerse con las ideas de los demás».
- **Haz que tu grupo esté libre de competitividad.** Animar a los colegas a competir entre ellos con la esperanza de que la competencia los empujará a rendir más no suele funcionar y, casi siempre, menoscaba la motivación intrínseca. Si piensas utilizar conceptos que empiecen por «c», que sean «colaboración» o «cooperación».
- **Prueba algún tipo de rotación de tareas.** Si hay alguien que se aburre con su actual trabajo, intenta que forme a otro en las técnicas que domina y, luego, proponle que asuma algunas tareas de otro miembro del equipo que tenga más experiencia que él.
- **Estimula con la finalidad, no motives con gratificaciones.** No hay nada que aúne tanto a un equipo como una misión común. Cuanto más compartan las personas una causa común –ya sea crear algo locamente fantástico, superar a un competidor externo o incluso cambiar el mundo– más trabajo satisfactorio y excepcional lograrán hacer.

### **Convierte tu próxima celebración en un día FedEx**

Analiza las celebraciones de empresa: unos cuantos días, para levantar los ánimos, de diversión forzosa y moral prefabricada, llenos de charlas entusiastas y pretendidamente informales, algún bailoteo torpe y unos cuantos juegos para generar confianza. No seamos injustos: algunas de estas celebraciones sirven para reforzar el compromiso de algunos empleados, cargar las pilas y replantear conversaciones sobre temas importantes. Pero si tus celebraciones de empresa se quedan cortas, ¿por qué no probar con sustituir la siguiente por un día FedEx? Asigna un día entero a que los empleados puedan trabajar en cualquier cosa que elijan, de la manera que ellos quieran y con quienes ellos prefieran. Asegúrate de proporcionarles las herramientas y los recursos necesarios, e impón tan solo una norma: la gente ha de entregar algo, ya sea una nueva idea, el prototipo de un producto, un

proceso interno mejorado... al día siguiente. Las organizaciones de Tipo I saben lo que sus equivalentes de Tipo X: los verdaderos desafíos son mucho más vigorizadores que el ocio controlado.

## El zen de la compensación: Pagar a las personas a la manera del Tipo I

*Todo el mundo quiere estar bien pagado. Desde luego, yo lo deseo. Y apuesto a que tú también. El enfoque del Tipo I a la motivación no requiere ni sueldos de saldo ni una plantilla de trabajadores voluntarios, pero sí exige un nuevo enfoque sobre las pagas. Piensa en este nuevo punto de vista como si fuera la compensación zen: en la Motivación 3.0, la mejor manera de utilizar el dinero es apartándolo de la mesa.*

*Cuanto más presentes estén el salario, las ventajas y los beneficios en la vida laboral de alguien, más inhibirán su creatividad y su rendimiento. Como explicaba Edward Deci en el capítulo 3, cuando las empresas utilizan recompensas como el dinero para motivar al personal «es justo cuando resultan más desmotivadoras». La mejor estrategia es acordar una compensación correcta y, luego, quitarla de en medio. Las organizaciones eficaces compensan a las personas con ventajas que permiten al individuo básicamente olvidarse de la recompensa y, en cambio, concentrarse en el trabajo.*

*He aquí las claves.*

### **1. Asegura la equidad interna y externa**

El aspecto más importante de cualquier trato compensatorio es la equidad. Y, aquí, la justicia se presenta en dos variedades: interna y externa. La equidad interna supone pagar a las personas en proporción a lo que cobran sus colegas en la misma compañía. La equidad externa significa remunerarlas en la línea de lo que cobran los individuos que hacen trabajos semejantes en organizaciones similares.

Analicemos los dos tipos de equidad. Supón que tú y Fred disponéis de cubículos anexos, y supón que tenéis una responsabilidad y una experiencia bastante equivalentes. Si Fred gana bastante más dinero que tú, te sentirás burlado. Debido a esta falta de equidad interna, tu motivación se hundirá. Ahora supón que tú y Fred sois auditores con diez años de experiencia y que trabajáis en una empresa del grupo Fortune 200. Si descubrís que auditores con una experiencia similar de otras compañías del grupo Fortune 200 ganan el doble que vosotros, la motivación tanto tuya como de Fred experimentará

un descenso bastante irreversible. La empresa habrá violado la ética de la equidad externa. (Un añadido importante: pagar a las personas a lo Tipo I no significa pagarles a todas lo mismo. Si el trabajo de Fred es más duro o él aporta más que tú a la organización, se merece un trato mejor. Y resulta que hay varios estudios que indican que la mayoría de gente no da importancia a este detalle. ¿Por qué? Es lo justo.)

Determinar correctamente la equidad interna y externa no es de por sí un motivador, pero sí es una buena manera de evitar tener que volver a poner el tema del dinero sobre la mesa y convertirlo en un factor desmotivador.

## **2. Paga mejor que la media**

Si has establecido unas compensaciones de base adecuadas y una equidad externa e interna, plantéate imitar una estrategia que expuso por primera vez un premio Nobel. A mediados de la década de los ochenta, George Akerlof, que luego obtendría el premio Nobel de Economía, y su esposa, Janet Yellen, también economista, descubrieron que había empresas que parecían pagar demasiado a sus trabajadores. En vez de ofrecerles los salarios que la oferta y la demanda habrían determinado, les daban un poco más. No era porque las empresas fueran desinteresadas ni idiotas, sino porque eran astutas. Pagar a buenos trabajadores un poco más de lo que exige el mercado, descubrieron Akerlof y Yellen, era la forma de atraer más talento, reducir la tasa de abandono e incrementar la productividad y la moral.

Los salarios mayores podían, de hecho, reducir los costes de una empresa.

El enfoque pagar-más-que-la-media puede suponer una manera elegante de superar las gratificaciones «si/entonces», eliminar las preocupaciones sobre la falta de equidad y ayudar a quitar de en medio el tema del dinero. Es una manera distinta de permitir a la gente concentrarse en su propio trabajo. De hecho, hay otros economistas que han demostrado que proporcionar al empleado un sueldo base alto promueve más el rendimiento y el compromiso hacia la organización que una estructura de bonificaciones atractiva.

Por supuesto, por la propia naturaleza del ejercicio, pagar mejor que la media funcionará para solo la mitad de vosotros, así que poneros las pilas antes de que lo haga la competencia.

### **3. Si aplicas medidores del rendimiento, hazlos globales, relevantes y difíciles de trampear**

Imagina que eres jefe de producto y que tu paga depende, en buena parte, de alcanzar un determinado objetivo de ventas para el próximo trimestre. Si eres listo, o si tienes una familia que alimentar, tratarás por todos los medios de llegar a esa cifra. Probablemente no te preocuparás mucho del trimestre posterior, de la salud de la empresa o de si la compañía invierte suficiente en I+D. Y, si estás nervioso, tal vez utilices algunos atajos para alcanzar tu objetivo trimestral.

Ahora imagínate que eres jefe de producto y tu salario está determinado por estos factores: tus ventas del trimestre siguiente, tus ventas durante el año en curso, la facturación y el beneficio de la empresa durante los dos años posteriores, la satisfacción entre tus clientes, las ideas de nuevos productos que aportes y la evaluación de tus compañeros en el trabajo. Si eres listo, probablemente tratarás de vender tu producto, servir a tus clientes, ayudar a tus compañeros de equipo y, en definitiva, trabajar bien. Cuando se cambian los medidores, son más difíciles de manipular.

Además, las ganancias por alcanzar estos medidores no serán muy grandes. Cuando la compensación por alcanzar objetivos es modesta, en vez de ser enorme, es menos probable que limite la concentración de la gente o que los lleve por el mal camino.

Pero es cierto que encontrar la combinación adecuada de medidores es difícil y variará considerablemente entre las distintas empresas. Y habrá gente que hallará, sin duda, la manera de pervertir el sistema más cuidadosamente calibrado. Pero utilizar una mezcla de medidas que reflejen la totalidad de un trabajo excelente a menudo podría transformar las gratificaciones contraproducentes del tipo «si/entonces» en compensaciones menos combustibles del tipo «ahora sí».

## El Tipo I para padres y docentes: Nueve ideas para ayudar a nuestros hijos

*Todos los niños empiezan siendo Tipos I curiosos y autogestionados, pero muchos de ellos acaban siendo Tipos X obedientes y faltos de interés. ¿Qué les ocurre? Tal vez el problema seamos nosotros, los adultos que dirigimos los colegios y encabezamos las familias. Si queremos equipar a los jóvenes para el nuevo mundo del trabajo y, lo que es más importante, si deseamos que lleven vidas satisfactorias, debemos alejar la preeminencia de la Motivación 2.0 de la educación y de la vida familiar.*

*Por desgracia, como en la empresa, hay un desajuste entre lo que la ciencia sabe y lo que los colegios hacen. La ciencia sabe (y tú también, si has leído el capítulo 2) que si le prometes a un niño de preescolar un bonito certificado a cambio de que haga un dibujo, es probable que ese niño dibuje para ti y luego pierda el interés por dibujar. Sin embargo, frente a esta evidencia, y a medida que la economía mundial exige menos destrezas rutinarias y más creativas y conceptuales, hay demasiadas escuelas que avanzan en la dirección equivocada: redoblan su énfasis en la rutina, en las respuestas acertadas y en la estandarización. Y esgrimen un vagón lleno de gratificaciones del tipo «si/entonces»: pizza si te acabas de leer el libro, iPods si vas a clase, dinero como premio por sacar buenas notas. Estamos sobornando a los alumnos para que obedezcan en vez de desafiarlos a que se comprometan.*

*Podemos, y debemos, hacerlo mejor. Si queremos formar a chicos de Tipo I, en casa y en los colegios, debemos ayudarlos a avanzar hacia la autonomía, el dominio y la finalidad. He aquí nueve maneras de empezar.*

### **Aplica el test del Tipo I en tres partes para los deberes**

¿Crees que los deberes que llenan las mochilas de los niños les ayudan realmente a aprender? ¿O sencillamente les roban tiempo libre al servicio de una falsa noción del rigor? Maestros: antes de repartir más deberes de esos que roban tanto tiempo, somételos a este test planteándote tres preguntas:

- ¿Estoy ofreciendo a los alumnos alguna autonomía sobre cómo y cuándo hacer este trabajo?

- ¿Promueve este trabajo el dominio ofreciendo algo nuevo y que estimule su interés, en oposición a la reformulación de memoria de algo ya aprendido en clase?
- ¿Entienden mis alumnos la finalidad de este trabajo? Es decir, ¿se dan cuenta de que hacer esta actividad en casa contribuirá al objetivo final en que se ha centrado la clase?

Si la respuesta a alguna de estas preguntas es no, ¿puedes replantear los deberes? Y, padres: ¿echáis de vez en cuando un vistazo a los deberes para comprobar si promueven la obediencia o si estimulan el interés? No gastemos el tiempo de nuestros hijos en ejercicios que no tienen ningún sentido. Con un poco de imaginación y esfuerzo, podemos convertir los deberes en aprendizaje en casa.

### **Hagamos un día FEDEX**

En el capítulo 4 vimos cómo la empresa de software Atlassian inyecta dosis de autonomía en sus oficinas dedicando un día al trimestre a que los empleados exploren proyectos de su elección, como ellos quieran y con quién ellos escojan. ¿Por qué no probarlo con tus alumnos, o hasta con tus propios hijos? Elige un día entero de cole (o un día de las vacaciones familiares) y pídeles a los niños que propongan un problema que resolver o un proyecto que construir. Ayúdales, al principio, a reunir las herramientas, la información y los materiales que puedan necesitar. Luego deja que lo intenten solos. A la mañana siguiente, pídeles que lo entreguen, ya sea presentando sus hallazgos y experiencias a la clase o a la familia. Es como *Project Runway*\*<sup>1</sup> pero con una diferencia: los niños proponen el proyecto y la gratificación, al final del día, es la oportunidad de compartir lo que han creado y todo lo que han aprendido en el proceso.

### **Prueba con las notas «hágalo usted mismo»**

La mayoría de los alumnos que cruzan la puerta del colegio tienen una sola idea en la cabeza: sacar buenas notas. Muy a menudo, la mejor manera de lograr este objetivo es seguir el programa, evitar los riesgos y presentar las

respuestas que el maestro quiere oír como quiere oírlas. Las buenas notas se convierten en una recompensa a la obediencia, pero no tienen mucho que ver con el aprendizaje. Mientras tanto, los alumnos que no sacan las notas esperadas se sienten fracasados y acaban renunciando a intentar aprender.

El enfoque de Tipo I es distinto. Los boletines de notas no son un premio potencial, sino una manera de ofrecer a los estudiantes una respuesta útil a su progreso. Y los estudiantes de Tipo I entienden que una manera estupenda de obtener esta respuesta es evaluar su propio progreso.

De modo que intentemos experimentar con notas «hágalo usted mismo». Al principio del trimestre, pide a los estudiantes que hagan una lista de sus principales metas de aprendizaje. Luego, al final del trimestre, pídeles que redacten su propio boletín de notas con uno o dos párrafos que describan cuál ha sido su progreso. ¿En qué han logrado sus objetivos? ¿Dónde se han quedado cortos? ¿Qué más necesitan aprender? Cuando los estudiantes hayan redactado sus propios boletines de notas, muéstrales el que ha hecho el maestro y deja que la comparación entre ambos dé pie a una conversación sobre cómo están llevando su avance hacia el dominio. Tal vez el alumno también pueda incorporarse a alguna reunión entre padres y profesores. (Padres: si el maestro de tu hijo no está dispuesto a hacer esta prueba, puedes realizarla tú en casa. Es otra manera de evitar que el colegio cambie el estado por defecto de tu hijo y lo haga convertirse de Tipo I a Tipo X.)

### **Dale a tu hijo una paga y unas cuantas responsabilidades, pero no mezcles ambas cosas**

He aquí el motivo por el cual una paga es buena para los niños: tener un poco de dinero propio y decidir cómo ahorrarlo o gastarlo les ofrece un margen de autonomía y les enseña a ser responsables con los gastos.

He aquí por qué las responsabilidades domésticas son buenas para los niños: les demuestran que las familias se organizan en torno a obligaciones mutuas y que los miembros necesitan ayudarse los unos a los otros.

He aquí por qué combinar la paga con las responsabilidades no es bueno para los niños: asociando el dinero al cumplimiento de sus responsabilidades, los padres convierten la paga en una gratificación del tipo «si/entonces». Eso le da al niño un mensaje directo (y claramente equivocado): en ausencia de



paga, ningún niño que se precie pondría la mesa voluntariamente, sacaría la basura ni se haría la cama. Convertimos una obligación moral y familiar en una transacción comercial, y le enseñamos que el único motivo para hacer tareas no placenteras que ayudan a nuestra familia es lo que recibimos a cambio. Este es uno de aquellos casos en los que combinar dos cosas buenas te da menos, y no más. De modo que, mantén la paga y las responsabilidades separadas. Es más: tus hijos aprenderán así la diferencia entre los principios y las recompensas.

### **Ofrece tus halagos... de forma adecuada**

Si se regala correctamente, un halago es una manera importante de responder y animar al niño. Si se hace de forma errónea, puede convertirse en otra recompensa más del tipo «si/entonces», capaz de aplastar la creatividad y sofocar la motivación intrínseca.

La potente obra de la psicóloga Carol Dweck, junto a otras del mismo campo, ofrece un manual de instrucciones sobre cómo ofrecer halagos de manera que promovamos la conducta de Tipo I:

- **Halaga el esfuerzo y la estrategia, no la inteligencia.** Como ha demostrado la investigación de Dweck, los niños cuya inteligencia es alabada con frecuencia, se creen a menudo que cada interacción es un test de si realmente son o no listos. Así, para evitar parecer tontos, se resisten a los nuevos retos y eligen el camino más fácil. En cambio, los niños que comprenden que el esfuerzo y el trabajo duro conducen al dominio de las cosas y al crecimiento, están más dispuestos a emprender tareas novedosas y difíciles.
- **Haz halagos concretos.** Los padres y los maestros tienen que dar a los niños información útil sobre su rendimiento. En vez de inundarlos de generalidades, diles concretamente qué es aquello que han hecho que te parece tan notable.
- **Halágalos en privado.** El halago es información, no una ceremonia de entrega de premios, por eso suele ser mejor ofrecerlo en privado.
- **El halago hay que hacerlo solo cuando existe un buen motivo.** No les tomes el pelo: pueden detectar el falso halago en menos de medio segundo. Sé sincero o cállate. Si exageras los halagos, los niños los

considerarán poco honestos e inmerecidos. Además, el exceso se convierte en otra forma de gratificación «si/ entonces» que convierte la obtención de halagos, y no el avance en el aprendizaje, en el objetivo.

### **Ayuda a los niños a tener una visión global**

En los sistemas educativos inclinados hacia los exámenes estandarizados, las notas y las recompensas «si/entonces», a menudo los alumnos no tienen ni idea de por qué hacen las cosas. Dale la vuelta a esta situación y ayúdales a obtener una visión global. Sea lo que sea que estén estudiando, asegúrate de que son capaces de responder a esta pregunta: ¿por qué estoy aprendiendo esto? ¿Qué importancia tiene para el mundo en el que vivo ahora? Después, salid de la clase y poned en práctica lo que están estudiando. Si están estudiando francés, llévalos a una empresa, a una tienda o a algún lugar en el que puedan oír y hablar el idioma. Si estudian geometría, pídeles que dibujen unos planos arquitectónicos para construir un anexo del colegio o de su casa. Si estudian historia, pídeles que apliquen lo que han aprendido a alguna noticia actual. Piensa en estos cuatro conceptos: lectura, escritura, aritmética... e importancia.

### **Fíjate en estos cinco colegios de Tipo I**

Aunque la mayoría de colegios de todo el mundo basan su currículum en el sistema operativo 2.0, hay una serie de educadores de mentalidad avanzada que hace tiempo que han comprendido que la gente joven rebosa de un tercer impulso. He aquí cinco colegios de Estados Unidos con prácticas que emular e historias capaces de inspirar.

- **Big Picture Learning.** Desde 1996, con la apertura de su instituto de bachillerato público y buque insignia, el Met, en Providence, Rhode Island, Big Picture Learning crea plazas que cultivan el compromiso en vez de exigir la obediencia. Fundado por dos veteranos innovadores de la educación, Dennis Littky y Elliot Washor, Big Picture es una institución sin ánimo de lucro que hoy en día tiene más de sesenta centros por todo Estados Unidos, que sitúa a los estudiantes al frente de

su propia educación. Los chicos de Big Picture reciben los elementos básicos y adquieren otros conocimientos, pero también los utilizan en trabajos reales para su comunidad, siempre bajo la guía de un tutor experto. Y en vez de utilizar los criterios fácilmente manipulables de la Motivación 2.0, para evaluar a los alumnos de Big Picture se analizan los mismos aspectos que se valoran en los adultos: el rendimiento en el trabajo, las presentaciones individuales, el esfuerzo, la actitud y la conducta. La mayoría de alumnos del Met y de otros centros Big Picture son chicos en situación «de riesgo», pertenecientes a familias de minorías y con pocos ingresos, que han sido poco atendidos en las escuelas convencionales. En cambio, gracias a este enfoque de Tipo I, más del 95 por ciento acaba el bachillerato e ingresa en la universidad. Para más información, consúltese <http://www.bigpicture.org/>. (Una confesión: trabajo desinteresadamente en la junta de directores de Big Picture desde 2007.)

- **Sudbury Valley School.** Vale la pena echar un vistazo a este colegio independiente de Framingham, Massachussets, para ver lo que les ocurre a los chavales jóvenes cuando disponen de verdadera autonomía. Partiendo del supuesto de que todos los seres humanos tienen una curiosidad innata y que el mejor tipo de aprendizaje tiene lugar cuando lo inicia y persigue el mismo sujeto que aprende, Sudbury Valley School da a sus estudiantes el control total sobre las tareas, el tiempo y la técnica de aprendizaje. Los maestros y el personal están ahí para ayudarles a que pasen cosas. Es un colegio cuya norma es el compromiso y donde la obediencia no es una opción. Para más información, consúltese <http://sudval.org/>.
- **The Tinkering School.** Más laboratorio que escuela, este programa de verano, creado por el científico informático Gever Tulley, permite a los niños entre siete y diecisiete años jugar con elementos interesantes y construir cosas emocionantes. En su sede de Montara, California, los inventores de Tulley han construido: tirolinas, motocicletas, robots cepillo de dientes, montañas rusas y puentes hechos con bolsas de plástico lo bastante resistentes como para que pasara gente por encima. La mayoría de nosotros no tenemos medios para mandar a nuestros hijos a California a que pasen una semana jugueteando, pero sí podemos aprender las «Cinco cosas peligrosas que tienes que dejarle hacer a tu

hijo». Dedicar, pues, nueve minutos a escuchar el discurso *online* de Tulley titulado así. Luego ofrécele a tus hijos una navaja de bolsillo, unas cuantas herramientas y una caja de cerillas, y déjalos solos. Para más información, consúltase [http://www. tinkeringschool.com/](http://www.tinkeringschool.com/) (incluye un enlace a la charla de Tulley).

- **Puget Sound Community School.** Igual que Sudbury y Big Picture, esta diminuta escuela independiente de Seattle, Washington, da a sus estudiantes una dosis radical de autonomía, dando la vuelta al «modelo único» de los colegios convencionales. Aquí cada alumno tiene un asesor que actúa como su capacitador personal, ayudándolo a lograr su propias metas de aprendizaje. La «escuela» consiste en una combinación de horarios de clase y proyectos de estudio independiente, combinada con servicios a la comunidad proyectados por los propios estudiantes. Como los jóvenes suelen estar lejos del campus, obtienen una noción clara de que su aprendizaje tiene unos objetivos concretos en el mundo real. Y más que aprender para sacar buenas notas, reciben las reacciones frecuentes e informales de sus asesores, maestros y compañeros. Para más información, consúltase [www.pscs.org](http://www.pscs.org).
- **Escuelas Montessori.** La doctora Maria Montessori desarrolló el método de enseñanza Montessori a principios del siglo xx cuando observó la curiosidad natural y el innato deseo de aprender de los niños. Su pronta comprensión del tercer impulso generó una red de escuelas por todo el mundo, principalmente orientadas a los niños de preescolar y primaria. Muchos de los principios clave de la formación Montessori suenan como los pilares de la Motivación 3.0: que los niños se interesan de manera natural por el aprendizaje autodirigido y el estudio independiente; que los maestros deben actuar como observadores y facilitadores de su aprendizaje, y no como conferenciantes ni jefes; y que los niños tienen una tendencia natural a experimentar períodos de concentración y fluidez intensos que los adultos deberían esforzarse por no interrumpir. Aunque es poco frecuente encontrar el sistema Montessori en los niveles de ESO y Bachillerato, cualquier colegio, padre o educador puede aprender de su enfoque tan logrado y duradero. Mientras investigas el sistema Montessori, puedes bucear en otros dos enfoques del aprendizaje que también promueven la conducta de Tipo I: la filosofía Reggio Emilia para la educación de los más pequeños y las

escuelas Waldorf. Para más información, visita estas páginas web: [www.montessori-ami.org](http://www.montessori-ami.org), [www.montessori.org](http://www.montessori.org), [www.amshq.org](http://www.amshq.org), [www.reggioalliance.org](http://www.reggioalliance.org), [www.whywaldorfworks.org](http://www.whywaldorfworks.org).

### **Toma una clase sobre la desescolarización**

En Estados Unidos, durante los últimos veinte años el movimiento a favor de educar a los niños en casa ha ido creciendo a un ritmo notable. Y el segmento que ha crecido más rápido de este movimiento son los antiacadémicos, es decir, las familias que no siguen el currículum formal y, en cambio, dejan que sus hijos exploren y aprendan lo que les interesa. Los antiacadémicos han estado entre los primeros en adoptar un enfoque de Tipo I en educación. Promueven la autonomía dejando que los jóvenes decidan lo que aprenden y cómo. Animan al dominio permitiendo a los niños que pasen todo el tiempo que quieran profundizando, *a piacere*, en los temas que les interesan. Incluso si la educación en casa no es para ti ni para tus hijos, siempre puedes aprender un par de cosas de estos innovadores. Empieza por leer el extraordinario libro de John Taylor Gatto, *Dumbing Us Down*. Echa un vistazo a la revista *Home Education Magazine* y su página web, y luego consulta algunas de las muchas páginas web sobre este movimiento. Para más información, consúltense [www.homeedmag.com](http://www.homeedmag.com), [www.unschooling.com](http://www.unschooling.com) y [www.sandratodd.com/unschooling](http://www.sandratodd.com/unschooling).

### **Convertir a los alumnos en maestros**

Una de las mejores maneras de saber si dominas algo es intentar enseñarlo. Da esta oportunidad a los estudiantes. Asigna a cada alumno de la clase un aspecto distinto del tema general que estáis estudiando, y luego deja que, por turnos, enseñen a sus compañeros lo que han aprendido. Cuando hayan aprendido a exponerlo, ofréceles un público más amplio invitando a otras clases, maestros, padres o personal de administración del colegio a escuchar lo que tienen para enseñarles.

Además, al principio del trimestre, pregunta a tus alumnos cuál es su pasión individual o terreno que dominan mejor. Haz una lista de tus expertos y luego acude a ellos en busca de ayuda a lo largo del trimestre. Una clase de

maestros es una clase que aprende.

## El canon del Tipo I: Quince libros indispensables

*La autonomía, el dominio y la finalidad forman parte integral de la condición humana, de modo que no es de extrañar que haya una serie de autores –psicólogos, periodistas, novelistas– que hayan explorado estos tres elementos y hayan sondeado lo que significan en nuestras vidas. Esta lista de libros, ordenados alfabéticamente por autor, no es exhaustiva, pero es un buen punto de partida para cualquiera que esté interesado en cultivar una vida de Tipo I.*

### ***Juegos finitos y juegos infinitos***, de James P. Carse

En este breve y elegante libro, el académico religioso Carse describe dos tipos de juegos: el juego finito tiene un ganador y un final; su meta es ganar. El juego infinito no tiene ganador ni final; su meta es seguir jugando. Estos últimos, explica Carse, son mucho más gratificantes que los de ganador/perdedor a los que estamos acostumbrados a jugar en nuestro trabajo y en nuestras relaciones.

Idea Tipo I: «Los jugadores finitos juegan dentro de unos límites; los jugadores infinitos juegan con los límites».

### ***El talento está sobrevalorado: las auténticas claves del éxito personal***,<sup>1</sup> de Geoff Colvin

¿Cuál es la diferencia entre los que son bastante buenos en lo que hacen y los que son maestros? Colvin, de la revista *Fortune*, registra las pruebas y demuestra que la respuesta es tridimensional: la práctica, la práctica y la práctica. Pero no se trata de cualquier práctica, nos dice; el secreto está en la «práctica deliberada»: un trabajo altamente repetitivo, mentalmente muy exigente, tanto que a menudo resulta desagradable, pero innegablemente eficaz.

Idea Tipo I: «Si te propusieras la meta de convertirte en experto en tu negocio, de inmediato empezarías a hacer todo tipo de cosas que ahora no haces».

***Fluir, una psicología de la felicidad***, de Mihaly Csikszentmihalyi

Difícilmente encontraremos un argumento mejor para trabajar con empeño en algo que nos gusta que el que nos aporta el libro estrella de Csikszentmihalyi sobre las «experiencias óptimas». *Fluir* describe esos momentos supremos en los que nos sentimos al mando, llenos de finalidad y concentrados. Y revela cómo las personas han sido capaces de convertir las tareas más desagradables en retos placenteros y gratificantes.

Idea Tipo I: «Al contrario de lo que solemos creer [...] los mejores momentos de nuestras vidas no son momentos pasivos, receptivos y relajantes; aunque estas experiencias pueden resultar también placenteras si hemos trabajado duro para conseguirlas. Los mejores momentos suelen ocurrir cuando el cuerpo o la mente de una persona se ha estirado hasta los límites en un esfuerzo voluntario para conseguir algo difícil y que vale la pena».

Para más «ideas Csikszentmihalyi», véanse tres libros más: *Finding Flow: The Philosophy of Engagement with Everyday Life*; *Creatividad: el fluir y la psicología del descubrimiento y la invención*, y el clásico *Beyond Boredom and Anxiety: Experiencing Flow in Work and Play*.

***Why We Do What We Do: Understanding Self-Motivation***, de Edward L. Deci con Richard Flaste

En 1955, Edward Deci escribió un libro breve en el que presentaba sus potentes teorías al público en general. Con una prosa clara y fácil, habla de las limitaciones de una sociedad basada en el control, explica los orígenes de sus experimentos pioneros y muestra cómo promover la autonomía en los diferentes ámbitos de nuestra vida.

Idea Tipo I: «Las preguntas que hace tanta gente –en concreto, ¿cómo motivo a una persona para que aprenda? ¿para que trabaje? ¿para que haga sus deberes? ¿para que se tome un medicamento? son una equivocación. Y lo son porque implican que la motivación es algo que se provoca en la gente, y no algo que la gente hace».

***Mindset: La actitud del éxito***, de Carol Dweck



La profesora de Stanford, Dweck, destila sus décadas de investigación con un par de sencillas teorías. La gente puede tener dos tipos de perspectivas mentales, dice. Los que tienen una perspectiva «fija» creen que su talento y capacidades están tallados en piedra; en cambio, los que poseen una perspectiva «de crecimiento» creen que su talento y capacidades pueden desarrollarse. Los de la perspectiva fija viven cada encuentro como un test de su valía; los de la perspectiva de crecimiento viven los mismos encuentros como oportunidades para crecer. El mensaje de Dweck es que hay que apostar por el crecimiento.

Idea Tipo I: En el libro, e igualmente en su página web, [www.mindsetonline.com](http://www.mindsetonline.com), Dweck ofrece pasos concretos para pasar de la mentalidad fija a la de crecimiento:

- Aprende a escuchar una «voz» rígida que podría estar dañando tu resistencia.
- No interpretes los desafíos como bloqueos, sino como oportunidades para extenderte.
- Utiliza el lenguaje del crecimiento; por ejemplo: «Tal vez no lo sepa hacer ahora, pero creo que con tiempo y esfuerzo puedo aprenderlo».

### ***Entonces llegamos al final***, de Joshua Ferris

Esta divertidísima y oscura primera novela es una advertencia sobre los efectos desmoralizadores que tienen los entornos laborales de Tipo X. En una agencia determinada de publicidad de Chicago, los empleados dedican más tiempo a engullir *donuts* gratuitos y a procurarse sillas más cómodas que a hacer el trabajo de verdad... y todo ello mientras temen constantemente «que les den el pasaporte», una manera coloquial de decir «ser despedidos».

Idea Tipo I: «Nos habían quitado las flores, las vacaciones de verano y las bonificaciones, teníamos el sueldo congelado y no contrataban a nadie, y no paraba de salir gente despedida como si fueran maniquís inservibles. Había una cosa que conservábamos: la perspectiva de un ascenso. Un título nuevo. Es cierto que eso no venía nunca acompañado de un aumento de sueldo, que el poder era casi siempre ilusorio, que el ofrecimiento era una maniobra barata diseñada por la dirección para impedir que nos subleváramos, pero cuando se expandía el rumor de que alguno de nosotros

había escalado al acrónimo superior, esa persona, sencillamente, aquel día estaba un poco más callada, pasaba más tiempo almorzando, volvía a la oficina con bolsas de compras, se pasaba la tarde hablando en voz baja por teléfono y aquella noche se marchaba a la hora que quería, mientras los demás nos mandábamos correos electrónicos los unos a los otros sobre temas tan nobles como la injusticia y la incertidumbre».

***Buen trabajo: cuando ética y excelencia convergen***, de Howard Gardner, Mihaly Csikszentmihalyi y William Damon

¿Cómo se puede hacer un «buen trabajo» en una época en que las fuerzas de mercado son implacables y la tecnología avanza a la velocidad de la luz? Pues teniendo en cuenta tres aspectos básicos: la misión de tu profesión, sus «estándares» o «mejores prácticas» y tu propia identidad. Aunque este libro se centra principalmente en ejemplos de los campos de la genética y el periodismo, sus aportaciones pueden aplicarse a una amplia gama de profesiones golpeadas por los repetidos cambios de nuestra era. Los autores han completado su esfuerzo con la identificación de individuos y organizaciones que ilustran este «trabajo bien hecho» y que puedes encontrar en su página web, [www. goodwork.org](http://www.goodwork.org).

Idea Tipo I: «¿Qué haces si te despiertas por la mañana y te horroriza ir a trabajar porque la rutina diaria ya no satisface tus criterios?».

- Forma grupos o foros con otras personas de tu sector o de otros para salir de tu área de influencia.
- Trabaja con organizaciones existentes para confirmar los valores de tu profesión o para desarrollar nuevos criterios.
- Adopta una postura. Puede ser arriesgado, por supuesto, pero dejar un puesto de trabajo por motivos éticos no tiene por qué implicar el abandono de tus metas profesionales.

***Fueras de serie; por qué unas personas tienen éxito y otras no***, de Malcolm Gladwell

Mediante una serie de historias absorbentes y grácilmente narradas, Gladwell golpea con dureza la idea de hombre «hecho a sí mismo». El éxito, nos dice, es mucho más complicado. Los grandes triunfadores –desde los jóvenes

jugadores de hockey canadienses, pasando por Bill Gates, hasta los Beatles—son a menudo el producto de ventajas ocultas de la cultura, la oportunidad temporal, la demografía y la suerte que los ha ayudado a convertirse en maestros de su campo. Leer este libro te ayudará a evaluar de nuevo tu propio camino. Y, lo que es más importante, hará que te preguntes cuánto potencial humano estamos perdiendo al negar a tanta gente estas ventajas.

Idea Tipo I: «No es el dinero que ganamos lo que al final nos da la felicidad de nueve a cinco. Eso depende de si el trabajo que hacemos nos satisface. Si te ofreciera la alternativa entre hacer de arquitecto por setenta y cinco mil dólares al año, o trabajar en una cabina de la autopista por cien mil, ¿cuál elegirías? Adivino que lo primero, porque implica complejidad, autonomía y una relación entre el esfuerzo y el placer de realizar un trabajo creativo. Para la mayoría de nosotros eso vale más que el dinero».

***Team of Rivals: The Political Genius of Abraham Lincoln***, de Doris Kearns Goodwin

En su entretenida historia popular, Goodwin presenta a Abraham Lincoln como un ejemplo de la conducta de Tipo I. Trabajó sin descanso para alcanzar el dominio de las leyes y la política; otorgó poder y autonomía a sus rivales más acérrimos y desarrolló un estilo de liderazgo vinculado a un objetivo superior: acabar con la esclavitud y mantener intacta la Unión.

Idea Tipo I: Goodwin destaca las destrezas de liderazgo de Lincoln tan propias del Tipo I; entre ellas:

- Tenía suficiente seguridad en sí mismo como para rodearse de rivales que destacaban en ámbitos en los que él flaqueaba.
- Escuchaba sinceramente los puntos de vista de las otras personas, que le ayudaban a formarse opiniones propias más complejas.
- Daba la razón a quien lo merecía y no temía asumir las culpas.

***The Amateurs: The Story of Four Young Men and Their Quest for an Olympic Gold Medal***, de David Halberstam

¿Qué empujaría a un grupo de hombres a soportar un dolor físico y un agotamiento inimaginables por un deporte que no prometía ni la compensación económica ni la fama? Esta es la cuestión sobre la que gira la

fascinante narración de Halberstam sobre las pruebas de remo de Estados Unidos en 1984; un libro que ofrece una mirada al fuego de la motivación intrínseca.

Idea Tipo I: «Ni aviones chárteres ni autobuses llevaban a los atletas hasta Princeton. No había tampoco ayudantes de equipo que cargaran su equipaje del autobús hasta el hotel, ni que hicieran los preparativos para que a la hora de comer no tuvieran más que entrar en el comedor y firmar la cuenta. Era un camino de traslados a dedo y camas prestadas, y las comidas, si no eran de gorra, eran extremadamente baratas para aquellos jóvenes hambrientos».

***Punished by Rewards: The Trouble with Gold Stars, Incentive Plans, A's, Praise and Other Bribes***, de Alfie Kohn

El antiguo profesor Kohn echa el guante a la aceptación ciega de la sociedad sobre la teoría de la conducta de Skinner: «Haz esto y obtendrás aquello». Este libro de 1993 examina la vida en las escuelas, el entorno laboral y el ámbito privado, y critica los motivadores extrínsecos a la vez que dibuja una atractiva imagen del mundo sin ellos.

Idea Tipo I: «¿Las gratificaciones motivan a las personas? Desde luego: motivan a las personas para obtener gratificaciones».

Kohn es autor de once libros sobre ser padres, educación y conducta, además de haber escrito multitud de artículos sobre este tema, todos ellos interesantes y provocadores. Más información en su página web: [www.alfiekohn.org](http://www.alfiekohn.org).

***Once a Runner***, de John L. Parker, Jr.

La novela de Parker, publicada por primera vez en 1978 y vigente gracias a un grupo de devotos, nos ofrece una visión fascinante de la psicología del corredor de fondo. A través de la historia del «atleta de college» Quenton Cassidy, vemos el precio que hay que pagar para alcanzar el dominio y el placer que produce cuando se llega.

Pista Tipo I: «No corría por motivos criptorreligiosos, sino para ganar carreras, para avanzar rápido. No solo para ser mejor que sus compañeros, sino para ser mejor que él mismo. Ser más rápido por una décima de segundo, por un par de centímetros, por dos palmos o por un metro, de lo que

había sido la semana o el año anterior. Buscaba conquistar las limitaciones físicas que le imponía un mundo tridimensional (y si el Tiempo es la cuarta dimensión, esa también era su provincia). Si era capaz de conquistar la debilidad, la propia cobardía, el resto no le preocupaba; el resto llegaría».

***The War of Art: Break Through the Blocks and Win Your Inner Creative Battles***, de Steven Pressfield

Este potente libro de Pressfield es a la vez una meditación sabia sobre los obstáculos que se interponen en el camino hacia la libertad creativa y un plan de batalla enérgico para superar la resistencia que surge cuando nos proponemos hacer algo fantástico. Si buscas una buena sacudida en tu camino hacia el dominio, aquí la encontrarás.

Idea Tipo I: «Puede ser que el ser humano no esté preparado para la libertad; tal vez el aire de la libertad esté demasiado enrarecido para que podamos respirarlo. No estaría escribiendo este libro, sobre este tema, si vivir en libertad fuera fácil. La paradoja parece ser, como Sócrates demostró hace mucho, que el individuo realmente libre sólo es libre hasta donde alcanza su propio dominio, mientras que aquellos que no se gobiernan a ellos mismos están condenados a encontrar dueños que los gobiernen».

***Radical: el éxito de una empresa sorprendente***,<sup>2</sup> de Ricardo Semler

Mientras que muchos jefes son obsesos del control, tal vez Semler sea el primer obseso de la autonomía. Transformó la empresa fabricante brasileña Semco aplicando una serie de pasos radicales. Despidió a más de la mitad de los ejecutivos, eliminó los títulos de cargo, dejó que los tres mil empleados de la empresa organizaran sus propios horarios, les dio voto a todos en las grandes decisiones y hasta dejó que algunos determinaran su salario. El resultado: bajo el (no)mando de Semler, Semco ha crecido un 20 por ciento al año durante las dos últimas décadas. Este libro, junto con el más reciente de Semler, *El fin de semana de siete días: no dejes que tu trabajo se adueñe de tu vida*, muestra cómo poner en práctica su filosofía iconoclasta y eficaz.

Idea Tipo I: «Quiero que todos los trabajadores de Semco sean autosuficientes. La compañía está organizada –bueno, tal vez esta no sea la palabra adecuada para nosotros– para no depender demasiado de ningún

individuo, en especial de mí. Me llena de orgullo el hecho de que, en un par de ocasiones, al volver yo de viaje mi despacho había sido trasladado... y, cada vez, a un espacio más pequeño».

***La quinta disciplina en la práctica,***<sup>3</sup> de Peter M. Senge

En este clásico de la administración de empresas, Senge presenta a los lectores sus «organizaciones que aprenden», donde el pensamiento autónomo y las visiones compartidas de futuro no solo se promueven, sino que se consideran imprescindibles para la salud de las empresas.

Las «cinco disciplinas» de Senge constituyen una astuta herramienta de organización para la conducta de Tipo I.

Idea Tipo I: «Las personas con un alto nivel de dominio personal son capaces de hacer realidad continuamente los resultados que les importan más profundamente. De hecho, ven su vida como un artista que se enfrenta a una obra de arte. Lo hacen comprometidos con el aprendizaje a lo largo de toda su existencia».

## Escucha a los gurús: seis pensadores empresariales que «lo pillan»

*A pesar de que las listas de empresas que han abrazado la filosofía de Tipo I es inquietantemente breve, los planos para construir organizaciones de este estilo están a nuestra disposición. Los siguientes seis pensadores empresariales ofrecen unos cuantos consejos sabios para diseñar compañías que promuevan la autonomía, el dominio y la finalidad.*

### Douglas McGregor

**Quién.** Psicólogo social y uno de los primeros profesores de la Sloan School of Management del MIT. Su libro emblema de 1960, *The Human Side of Enterprise*, aplicó a la práctica de la gestión empresarial una inyección de humanismo muy necesaria.

**Su gran idea: Teoría X contra Teoría Y.** McGregor describió dos puntos de vista muy distintos acerca de la gestión, cada uno basado en un supuesto diferente sobre la conducta humana. El primer enfoque, al que llamó «Teoría X», asumía que la gente evita el esfuerzo, solo trabaja por dinero y seguridad y, por lo tanto, necesita ser controlada. El segundo, al que llamó «Teoría Y», suponía que el trabajo es algo tan natural para el ser humano como el juego o el descanso, que la iniciativa y la creatividad están muy extendidas y que si las personas están comprometidas con una finalidad, acabarán buscando la responsabilidad. La teoría Y, sostenía, era el planteamiento más adecuado y, en definitiva, el más eficaz.

**Idea Tipo I:** «Los jefes se quejan a menudo de que, “actualmente”, los subordinados no quieren asumir responsabilidades. Me ha interesado detectar con qué frecuencia estos jefes mantienen una vigilancia cercana sobre los quehaceres diarios de sus empleados, a veces hasta dos o tres niveles por debajo de ellos».

**Más información:** Como he explicado en el capítulo 3, *The Human Side of Enterprise* es un ancestro clave de la Motivación 3.0. Aunque McGregor escribió el libro hace ya cincuenta años, sus observaciones sobre

los límites del control siguen siendo astutas, frescas y relevantes.

### **Peter F. Drucker**

**Quién.** Es el pensador sobre gestión más influyente del siglo xx. Autor de la impresionante cifra de 41 libros, con los que ha influido en las ideas de dos generaciones de directivos, recibió una Medalla para la Libertad, de la presidencia de Estados Unidos, y enseñó durante tres décadas en la Claremont Graduate University Business School que hoy lleva su nombre.

**Su gran idea: la autogestión.** «La principal aportación de Drucker no es una sola idea –escribió una vez Jim Collins–, sino todo un conjunto de obras que tiene una ventaja enorme: casi todas ellas tienen básicamente la razón.» Drucker acuñó el término «trabajador del conocimiento», predijo el crecimiento del sector no lucrativo y fue uno de los primeros en subrayar la importancia del cliente en la estrategia de negocio. Pero, aunque es más conocido por sus ideas sobre la gestión de las empresas, hacia el final de su carrera Drucker indicó cuál era la frontera siguiente: la autogestión. Con el aumento de la longevidad y el declive de la seguridad laboral, sostenía, los individuos deben esforzarse en saber cuáles son sus puntos fuertes, qué pueden aportar y cómo pueden mejorar su rendimiento. «La necesidad de gestionarse a uno mismo –escribiría poco antes de morir, en 2005– está creando una revolución en los asuntos humanos.»

**Idea Tipo I:** «Exigir a los trabajadores del conocimiento que definan sus propias tareas y sus resultados es necesario porque estos han de ser autónomos [...] A los trabajadores hay que pedirles que preparen sus propios planes de trabajo y luego los presenten. ¿En qué pienso concentrarme? ¿De qué resultados esperados debo responsabilizarme? ¿Cuál es la fecha de cumplimiento?».

**Más información.** Drucker escribió muchos libros, y muchos se han escrito sobre él, pero una manera estupenda de iniciarse es *The Daily Drucker*, una pequeña joya que ofrece 366 aportaciones y «puntos de acción» para poner en práctica sus ideas. Sobre el tema de la autogestión, vale la pena leer al artículo de 2005 que Drucker escribió en la *Harvard Business Review*, titulado «Managing Oneself». Para más información y acceso a los archivos digitales de sus textos, consúltese [www.druckerinstitute.com](http://www.druckerinstitute.com).



## Jim Collins

**Quién.** Una de las voces más respetadas hoy en día en el mundo de los negocios, y autor de *Build to Last* (con Jerry Porras), *Good to Great* y, más recientemente, *Empresas que sobresalen*.<sup>1</sup> Ex profesor de la Stanford Graduate School of Business, actualmente está al frente de su propio laboratorio de gestión en Boulder, Colorado.

**Su gran idea: la automotivación y la grandeza.** «Gastar energías intentando motivar a la gente es una gran pérdida de tiempo –escribió Collins en *Good to Great*–. Si tienes a la gente adecuada en el bus, estará automotivada. Lo que de verdad debes preguntarte entonces es: ¿cómo diriges de manera que no acabes desmotivando a la gente?».

**Idea Tipo I:** Collins sugiere cuatro prácticas básicas para crear una cultura en la que pueda florecer la automotivación:

1. Lidera con preguntas, no con respuestas.
2. Implícate en el debate y el diálogo, no en la coacción.
3. Haz autopsias, sin culpabilizarte.
4. Construye mecanismos tipo «bandera roja». Dicho de otro modo: facilita que tanto empleados como clientes puedan expresarse cuando identifiquen un problema.

**Más información:** La página web de Collins, [www.jimcollins.com](http://www.jimcollins.com), contiene más información sobre su obra, además de excelentes herramientas de diagnóstico, guías y vídeos.

## Cali Ressler y Jody Thompson

**Quiénes.** Estas dos antiguas profesionales de los recursos humanos de la cadena Best Buy convencieron a su jefe de que experimentara con un nuevo enfoque radical para organizar el trabajo y escribieron un libro sobre su experiencia, *Why Work Sucks and How to Fix It*. Actualmente dirigen su propia consultoría.

**Su gran idea: el entorno de trabajo basado solo en los resultados.** La ROWE, descrita en el capítulo 4, concede a los trabajadores plena autonomía sobre cuándo, dónde y cómo harán su tarea. Lo único que importa son los resultados.

**Idea Tipo I:** Entre los principios básicos de ROWE:

«Las personas, en cualquier ámbito, dejan de hacer cualquier actividad que suponga una pérdida de su tiempo, del tiempo del cliente o del de su empresa».

«Los empleados tienen la libertad de trabajar como quieran».

«Todas las reuniones son opcionales».

«No hay horario de trabajo».

**Más información:** Puedes saber más sobre ROWE en su página web: [www.culturerx.com](http://www.culturerx.com).

## Gary Hamel

**Quién.** «El primer experto mundial en estrategia de negocios», según la revista *Business Week*. Es coautor del influyente libro *Compitiendo por el futuro: estrategia crucial para crear los mercados de mañana*, profesor de la London Business School y director del Mlab, con sede en California, donde encabeza la búsqueda de «lanzamientos espaciales para la gestión»: una serie de grandes desafíos para reformar la teoría y la práctica de la gestión de empresas.

**Su gran idea: la gestión es una tecnología anticuada.** Hamel establece un paralelismo entre la dirección de empresas y el motor de combustión interna, una tecnología que ha dejado de evolucionar. Coloca a un directivo de la década de los sesenta en una máquina del tiempo y transpórtalo a 2010, sugiere Hamel, y este directivo «encontrará que muchísimos de los rituales de dirección han cambiado poco respecto de los que gobernaban la vida corporativa hace una o dos generaciones». No es raro, explica Hamel: «La mayor parte de las herramientas esenciales y de las técnicas de la gestión moderna fueron inventadas por individuos nacidos en el siglo XIX, no mucho después de acabar la guerra civil americana». ¿La solución? Una sustitución radical de esta tecnología envejecida.

**Idea Tipo I:** «La próxima vez que estés en una reunión y se discuta cómo conseguir otro aumento en el rendimiento de los trabajadores, podrías preguntar: “¿Con que fin, y para beneficio de quién, les pedimos a los empleados que rindan más? ¿Nos hemos comprometido con una finalidad que realmente merece su iniciativa, su imaginación y su pasión?”».

**Más información:** *El futuro del management*, de Hamel (escrito con Bill Breen) es una lectura importante. Para más sobre las ideas e investigaciones de Hamel, véase [www.garyhamel.com](http://www.garyhamel.com) y [www.managementlab.org](http://www.managementlab.org).

## Ponte en forma con el Tipo I: Cuatro consejos para estar (y permanecer) motivado para hacer ejercicio

*El atletismo puede contener todos los elementos de la conducta de Tipo I. Es autónomo; te permite perseguir el dominio y la gente que persevera en él y que más lo disfruta suele correr hacia una finalidad más alta: poner a prueba sus límites o mantenerse sano y vital. Para ayudarte a sacar el espíritu de la motivación intrínseca más allá de tu despacho y de tu clase, y trasladarlo a otros ámbitos de tu vida, te ofrecemos cuatro consejos que te mantendrán en forma a la manera del Tipo I.*

**Establece tus propios objetivos.** No aceptes ningún plan estandarizado y hecho en serie. Crea un plan adecuado a tus necesidades y nivel. (Para eso puedes trabajar con un profesional, pero tú eres quien establece los objetivos finales.) Igualmente importante es que te plantees las metas adecuadas. Investigaciones exhaustivas en la ciencia de la conducta demuestran que la gente que busca perder peso por motivos extrínsecos –adelgazar para una boda o para estar más guapo en una cena de ex alumnos– suelen cumplir su objetivo, pero vuelven a ganar peso tan pronto como acaba el día indicado. Mientras tanto, la gente que persigue metas más intrínsecas –ponerse en forma con el fin de sentirse bien o cuidar de su salud por el bien de su familia– suelen progresar más lentamente al principio, pero a largo plazo alcanzan unos resultados significativamente mejores.

**Olvídate de la cinta de correr.** A menos que te guste realmente, claro. Si arrastrarte hasta el gimnasio se convierte en un auténtico suplicio, busca una forma de ejercicio que te guste y que te proporcione esos «intoxicadores» momentos de fluidez. Llama a tus amigos para un partido de tenis o de baloncesto informal, apúntate a una liga de aficionados, sal a pasear por un parque de tu zona, baila durante media hora o corretea con tus hijos. Utiliza el efecto Sawyer a tu favor, y convierte tu plan de ejercicio en ocio.

**Ten presente el dominio.** Mejorar en algo proporciona una estupenda fuente de energía renovable, así que elige una actividad en la que con el tiempo puedas mejorar. Aumentando continuamente la dificultad de lo que has emprendido –piensa en Ricitos de Oro– y planteándote desafíos más audaces a medida que pasa el tiempo, podrás renovar tu energía y mantenerte motivado.

**Gratificate de la manera adecuada.** Si te estás esforzando realmente, plantéate un rápido experimento con Stickk ([www.stickk.com](http://www.stickk.com)), una página web en la que te comprometes públicamente con una meta y debes entregar un dinero –a un amigo, a la caridad o a la «anticaridad»– si no llegas a cumplirla. Pero, en general, no te sobornes con gratificaciones del tipo «si/entonces», por ejemplo: «Si hago ejercicio cuatro veces por semana, me compraré una camisa nueva». Te puede salir el tiro por la culata. Pero ¿y una recompensa de vez en cuando del tipo «ahora sí»? No hay problema. Así, si esta semana has nadado la distancia que te habías propuesto, no hay nada malo en obsequiarte luego con un masaje. No te hará ningún daño y hasta puede sentarte bien.

## *La sorprendente verdad sobre qué nos motiva: Recapitulemos*

*Este libro cubre muchos ámbitos, y tal vez no puedas recordar de inmediato todo lo que dice, de modo que aquí te ofrecemos pequeños resúmenes de La sorprendente verdad sobre qué nos motiva. Imagina que son puntos de discusión, un refresco o un entrenamiento de memoria.*

### **Resumen tipo twitter\***

El palo y la zanahoria son muy del siglo pasado. *Sorprendente verdad* dice que para el trabajo del siglo XXI debemos adquirir autonomía, dominio y finalidad.

### **Resumen para un cóctel\*\***

Cuando hablamos de motivación, existe un desajuste entre lo que la ciencia dice y lo que la empresa hace. Nuestro actual sistema operativo en el mundo de los negocios –construido con base en los motivadores externos, tipo el palo y la zanahoria– no funciona y a menudo resulta perjudicial. Necesitamos ir más allá, y la ciencia nos marca el camino. Este nuevo enfoque tiene tres elementos esenciales: 1) la autonomía, o el deseo de dirigir nuestras propias vidas; 2) el dominio, o la urgencia de mejorar más y más en algo importante, y 3) la finalidad, o el anhelo de hacer lo que hacemos al servicio de algo más allá de nosotros mismos.

### **Resumen capítulo a capítulo**

**Introducción: Los rompedores rompecabezas de Harry Harlow y Edward Deci**

Los seres humanos tienen un impulso biológico que incluye el hambre, la sed y el sexo. Tenemos también otro impulso reconocido desde hace mucho tiempo: responder a los premios y a los castigos de nuestro entorno. Pero, a mediados del siglo xx, unos cuantos científicos empezaron a descubrir que los seres humanos también presentábamos un tercer impulso: lo que algunos llaman la «motivación intrínseca». Durante varias décadas, los científicos de la conducta han estado adivinando la dinámica y explicando la fuerza de nuestro tercer impulso. Por desgracia, el mundo de los negocios no se ha adaptado a esta nueva comprensión. Si queremos reforzar nuestras organizaciones, elevar nuestras vidas y mejorar el mundo, necesitamos cerrar la brecha que hay entre lo que la ciencia sabe y lo que la empresa aplica.

## **Primera parte. Un nuevo sistema operativo**

### **Capítulo 1: Esplendor y muerte de la Motivación 2.0**

Las sociedades, como los ordenadores, tienen sistemas operativos: un conjunto de instrucciones y protocolos, en buena parte invisibles, que hacen que todo funcione. El primer sistema operativo humano –llamémoslo Motivación 1.0– se basaba totalmente en la supervivencia. Su sucesor, la Motivación 2.0, se levantó sobre las gratificaciones y el castigo externos. Eso funcionaba bien para las tareas rutinarias propias del siglo xx. Pero en el siglo xxi la Motivación 2.0 se está revelando incompatible con la manera en que organizamos lo que hacemos, pensamos lo que hacemos y hacemos lo que hacemos. Necesitamos ir más allá.

### **Capítulo 2: Siete motivos por los que el palo y la zanahoria (casi nunca) funcionan...**

Cuando el palo y la zanahoria se encuentran con nuestro tercer impulso, empiezan a pasar cosas raras. Las gratificaciones tradicionales del tipo «si/entonces» pueden darnos menos de lo que queremos. Son capaces de apagar la motivación intrínseca, reducir el rendimiento, aplastar la creatividad y hacer desbordar la buena conducta. También pueden darnos más de lo que no queremos: pueden potenciar la conducta poco ética, crear adicciones y fomentar el pensamiento a corto plazo. Son los virus de nuestro sistema operativo.

## **Capítulo 2A... Y las circunstancias especiales en las que sí funcionan**

El palo y la zanahoria no siempre son malos, y pueden resultar eficaces en tareas rutinarias basadas en las normas, porque hay poca motivación intrínseca que pueda salir perjudicada y no demasiada creatividad que ahogar. Pero todavía pueden resultar más eficaces si los que dan tales recompensas ofrecen un razonamiento en cuanto a por qué es necesaria la tarea, reconocen que es aburrida y garantizan autonomía a la gente respecto a cómo realizar dicha tarea. En cambio, en los trabajos no rutinarios y de tipo conceptual, las gratificaciones son más peligrosas, en especial las del tipo «si/entonces». Sin embargo, a veces, las de tipo «ahora sí» –regalos no condicionales que se dan cuando se ha acabado un proyecto– pueden resultar adecuadas en tareas más creativas y propias del hemisferio derecho del cerebro, en especial si aportan información útil sobre el resultado.

## **Capítulo 3: Tipo I y Tipo X**

La Motivación 2.0 dependía y fomentaba la conducta de Tipo X, más impulsada por los deseos extrínsecos que por los intrínsecos, y más preocupada por las gratificaciones externas a las que conduce tal actividad que por la satisfacción inherente a ella. La Motivación 3.0 –la actualización necesaria para el buen funcionamiento de los negocios del siglo XXI– depende y fomenta la conducta de Tipo I. Esta se preocupa menos de las recompensas externas que aporta una actividad y más de la satisfacción que produce. Para el éxito profesional y la satisfacción personal, necesitamos cambiar, nosotros y nuestros colegas, de Tipo X a Tipo I. La buena noticia es que los Tipo I no nacen, se hacen, y que esta conducta conduce a un rendimiento más fuerte, una mayor salud y un mejor bienestar general.

## **Segunda parte. Los tres elementos**

## **Capítulo 4: La autonomía**

Nuestro *default setting*, «estado por defecto», es ser autónomos y autogestionarnos. Por desgracia, las circunstancias –incluidas algunas nociones anticuadas sobre «gestión»– conspiran a menudo para cambiar el estado por defecto y nos convierten de Tipo I a Tipo X. Para promover una conducta Tipo I, y el alto rendimiento que permite, el primer requisito es la



autonomía. La gente necesita ser autónoma sobre su trabajo (lo que hacen), el tiempo (cuándo lo hacen), su equipo (con quién lo hacen) y su técnica (cómo lo hacen). Las empresas que ofrecen autonomía, a veces en enormes dosis, están superando a sus competidores.

## **Capítulo 5: El dominio**

Mientras que la Motivación 2.0 requería obediencia, la Motivación 3.0 exige compromiso. Solo a través del compromiso podremos alcanzar el dominio, mejorando en aquello que realmente importa. Y la búsqueda del dominio – una parte importante pero a menudo adormecida de nuestro tercer impulso– se ha vuelto esencial para encontrar nuestro camino dentro de la economía actual. El dominio empieza por la «fluidez»: experiencias óptimas que se dan cuando existe sintonía entre los retos que afrontamos y el nivel de nuestras capacidades. Los entornos de trabajo astutos, por tanto, complementan las actividades diarias con «tareas Ricitos de Oro» (es decir, ni muy fáciles, ni muy difíciles). Pero el dominio también obedece a tres leyes peculiares. El dominio es una perspectiva mental: requiere la capacidad de ver tus destrezas no como finitas, sino como infinitamente improbables. El dominio es una lata: exige esfuerzo, agallas y práctica deliberada. Y el dominio es una asíntota: es imposible de alcanzar plenamente, lo cual lo convierte en frustrante y seductor al mismo tiempo.

## **Capítulo 6: Fines**

Los seres humanos, por naturaleza, buscan la finalidad: una causa más grande y duradera que ellos mismos. Pero las empresas tradicionales han considerado durante mucho tiempo que la finalidad era algo ornamental, un accesorio bello, siempre y cuando no se interpusiera al logro de beneficios. Pero eso está cambiando gracias, en parte, a la marea creciente de *baby boomers* que están alcanzando la edad madura y que piensan en su mortalidad. En la Motivación 3.0, la optimización de la finalidad está teniendo lugar junto a la optimización de los beneficios como aspiración y principio de guía. Dentro de las organizaciones, este nuevo «motivo finalidad» se expresa de tres maneras distintas: en metas que utilizan el beneficio para alcanzar la finalidad; en palabras que enfatizan algo más que el interés personal, y en políticas que permiten a la gente perseguir la finalidad

en sus propios términos. Este cambio que busca acompasar la optimización de beneficios con la optimización de finalidades tiene el potencial de rejuvenecer nuestras empresas y reconstruir nuestro mundo.

## *La sorprendente verdad sobre qué nos motiva: Glosario*

*Un nuevo enfoque acerca de la motivación requiere un nuevo vocabulario para hablar de ella. Aquí tienes tu diccionario oficial de La sorprendente verdad sobre qué nos motiva.*

**20 por ciento del tiempo:** Una iniciativa llevada a cabo por varias empresas en la que los empleados pueden dedicar el 20 por ciento de su tiempo a trabajar en cualquier proyecto de su elección.

**Asíntota del dominio:** La conciencia de que el dominio total es imposible de alcanzar, que es lo que convierte a su persecución en algo tan atractivo como frustrante.

**Compensaciones de base:** Sueldo, pagos por contrato, beneficios y unas cuantas primas que representan la compensación básica. Si las gratificaciones de base de alguien no son ni adecuadas ni justas, esta persona se concentrará en lo injusto de su situación o en la ansiedad que le provoca esta circunstancia, dificultando extremadamente cualquier tipo de motivación.

**Conducta de Tipo I:** Manera de pensar y de enfrentarse a la vida que gira alrededor de los motivadores intrínsecos, más que extrínsecos. Está impulsada por nuestra necesidad innata de dirigir nuestras propias vidas, de aprender y crear cosas nuevas, y de mejorar tanto nosotros mismos como el mundo que nos rodea.

**Conducta de Tipo X:** Esta conducta está más inspirada por los deseos extrínsecos que por los intrínsecos y se preocupa menos de la satisfacción inherente de una actividad y más de las recompensas externas que conlleva.

**Días FedEx:** Creados por la empresa de software australiana Atlassian, estos brotes de autonomía de un día permiten a los empleados enfrentarse a cualquier problema que quieran, y luego presentar los resultados al resto de la empresa transcurridas veinticuatro horas. ¿Por qué este nombre? Porque la entrega debe hacerse en veinticuatro horas.

**Efecto Sawyer:** Extraña alquimia de la conducta inspirada en la escena de *Las Aventuras de Tom Sawyer* en la que Tom y sus amigos encalan la verja de la tía Polly. Este efecto tiene dos aspectos. El negativo es que las recompensas pueden convertir el juego en trabajo; el positivo, concentrarse en el dominio puede transformar el trabajo en un juego.

**Entorno Orientado a los Resultados (ROWE por sus siglas en inglés):** Producto de dos consultoras estadounidenses, una ROWE es un entorno laboral en el cual los empleados no tienen horario; no deben estar en la oficina a una hora determinada, ni a ninguna hora. Simplemente, han de hacer su trabajo.

**Gratificaciones «ahora sí»:** Las recompensas que se ofrecen a menudo una vez acabado un proyecto o tarea, tipo «ahora que has hecho este trabajo tan excelente, agradezcamos tu logro». Este tipo de gratificación, aunque es complicada, presenta menos riesgos en las tareas no rutinarias que las compensaciones «si/entonces».

**Gratificaciones «si/entonces»:** Las recompensas ofrecidas de manera condicional –como cuando te dicen «si haces esto, tendrás aquello»– a veces pueden resultar eficaces. En cambio, ante las tareas creativas y conceptuales, perjudican más que benefician.

**Motivación 1.0, 2.0 y 3.0:** Los sistemas operativos de la motivación –o conjuntos de supuestos y protocolos sobre cómo funciona el mundo y cómo se comportan los seres humanos– que están detrás de nuestras leyes, nuestros pactos económicos y nuestras prácticas empresariales. La Motivación 1.0 suponía que los seres humanos eran criaturas biológicas en lucha por su supervivencia. La Motivación 2.0 partía de la idea que los humanos también

responden a los premios y castigos de su entorno. La Motivación 3.0, la actualización necesaria en la actualidad, presupone que los humanos tienen también un tercer impulso: aprender, crear y mejorar el mundo.

**Tareas Ricitos de Oro:** La zona dulce en la que las tareas no son ni demasiado fáciles ni demasiado difíciles. Imprescindible para alcanzar un estado de fluidez y llegar al dominio.

**Trabajo no rutinario:** Trabajo creativo, conceptual y propio del hemisferio derecho del cerebro que no puede reducirse a una serie de normas. Hoy en día, si no haces este tipo de trabajo, no aguantarás haciendo lo que haces durante mucho tiempo más.

**Trabajo rutinario:** Cualquier trabajo que pueda reducirse a un guión, a una hoja de especificaciones, a una fórmula o a un conjunto de instrucciones. Las gratificaciones externas pueden ser eficaces para motivar las tareas rutinarias. Pero como un trabajo tan algorítmico –basado en las normas y propio del hemisferio izquierdo del cerebro– se ha vuelto tan fácil de deslocalizar y automatizar, ha perdido valor e importancia en las economías avanzadas.

## Guía de discusión para *La sorprendente verdad sobre qué nos motiva*: Veinte maneras de iniciar una conversación para seguir pensando y hablando

*Hoy en día, los autores podrían tener la primera palabra. Pero no la tienen y no deben tenerla. Ese es tu trabajo. Así que, ahora que has leído este libro, sal y halágalo o atácalo en tu blog o en tu red social preferida. Pero si quieres que las ideas que aporta La sorprendente verdad sobre qué nos motiva se hagan realidad, coméntalas en persona... con colegas del trabajo, con amigos del colegio o en tu club de lectura. Es así como se cambia el mundo: de conversación en conversación. He aquí veinte preguntas para iniciar tu conversación.*

1. ¿Te ha convencido Pink sobre la brecha que hay entre lo que la ciencia sabe y lo que las empresas practican? ¿Estás de acuerdo con que tenemos que actualizar nuestro sistema operativo de la motivación? ¿Por qué sí o por qué no?
2. ¿Cómo ha afectado la Motivación 2.0 a tus experiencias en el colegio, el trabajo o la familia? Si la Motivación 3.0 hubiera sido la ética predominante cuando eras joven, ¿en qué habrían cambiado tus experiencias?
3. ¿Te consideras más Tipo X o Tipo I? ¿Por qué? Piensa en tres personas en tu vida (ya sea en el colegio, en casa o en el trabajo): ¿son más de Tipo I o de Tipo X? ¿Qué te hace pensarlo?
4. Describe un momento en el que hayas detectado uno de los siete fallos del palo y la zanahoria en acción. ¿Qué lecciones podéis sacar, tú y otros, de esta experiencia? ¿Has visto casos en los que el palo y la zanahoria hayan sido eficaces?
5. ¿Qué tal satisface tu actual trabajo tus «gratificaciones de base» (salario, beneficios, primas)? Si se queda corto, ¿qué cambios podríais implementar tú o tu organización?
6. Pink establece una distinción entre trabajo «rutinario» y trabajo «no rutinario». ¿Qué proporción de tu trabajo es rutinaria y qué no rutinaria?

7. Si eres jefe, ¿cómo puedes remplazar las recompensas «si/entonces» por un entorno más autónomo y alguna gratificación ocasional del tipo «ahora sí»?
8. Cuando piensas en tu mejor empleo, ¿qué aspecto de la autonomía ha sido el más importante para ti? ¿La autonomía sobre lo que haces (el trabajo), cuándo lo haces (el horario), cómo lo haces (la técnica) o con quién lo haces (el equipo)? ¿Por qué? ¿Cuánta autonomía tienes ahora mismo en el trabajo? ¿Es suficiente?
9. ¿Funcionarían en tu organización iniciativas del tipo ROWE, días FedEx o 20 por ciento del tiempo? ¿Por qué sí o por qué no? ¿Qué ideas serían capaces de provocar más actitudes de Tipo I en tu entorno laboral?
10. Describe algún momento reciente en el que hayas experimentado fluidez. ¿Qué estabas haciendo? ¿Dónde estabas? ¿Cómo podrías modificar tu actividad actual para propiciar más de estas experiencias óptimas?
11. ¿Hay algo que hayas querido dominar siempre y que hayas evitado por motivos del tipo «soy demasiado mayor» o «nunca lo haría bien» o «sería una pérdida de tiempo»? ¿Qué te impide intentarlo? ¿Cómo puedes vencer esos obstáculos?
12. ¿Estás en posición de delegar alguna de las tareas que te podrían estar impidiendo asumir proyectos más ambiciosos? ¿Cómo podrías traspasar estas tareas de manera que no mermara la autonomía de tus colegas?
13. ¿Cómo rediseñarías tu despacho, tu aula o tu casa (el entorno físico, los procesos, las normas) para promover un mayor compromiso y dominio de todos?
14. Cuando te enfrentas a las tareas rutinarias que requiere tu trabajo, ¿qué estrategias puedes idear para provocar el lado positivo del efecto Sawyer?
15. *La sorprendente verdad sobre qué nos motiva* habla mucho de las finalidades, tanto de las organizaciones como de los individuos. ¿Tiene tu organización una finalidad? ¿Cuál es? Si tu organización posee ánimo de lucro, ¿es la finalidad ni siquiera un objetivo realista, teniendo en cuenta las presiones competitivas que existen en cada sector?
16. ¿Estás, en tu trabajo remunerado, tu vida familiar o tu actividad de voluntariado, en el camino hacia la finalidad? ¿Cuál es esa finalidad?
17. ¿Es la educación de hoy en día demasiado del Tipo X; es decir, pone

demasiado énfasis en las gratificaciones extrínsecas? Si lo así lo crees, ¿cómo deberíamos reconfigurar las escuelas y las aulas? ¿Hay una manera elegante de reconciliar la motivación intrínseca y la responsabilidad?

18. Si tienes hijos, ¿promueve tu entorno doméstico la conducta Tipo I o la conducta Tipo X en los niños? ¿Cómo? ¿Qué deberías cambiar al respecto?
19. ¿Da poca importancia Pink al hecho de ganarse la vida? ¿Es su planteamiento de la Motivación 3.0 demasiado utópico? Es decir, si me disculpas la licencia cromática, ¿es Pink demasiado rosa?
20. ¿Qué actividades te motivan realmente? Ahora piensa en la semana pasada. ¿Cuántas de las 168 últimas horas las dedicaste a esas cosas? ¿Puedes mejorarlo?

Tus propias preguntas:\*



Para saber más sobre ti mismo y sobre este tema

**¿Eres Tipo I o Tipo X?**

Haz el test gratuito *online* en [www.danpink.com/drive.html](http://www.danpink.com/drive.html).

**¿Interesado en recibir actualizaciones regulares sobre la ciencia y la práctica de la motivación humana?**

Suscríbete a *Drive Times*, un boletín en forma de correo electrónico trimestral gratuito en [www.danpink.com/drive.html](http://www.danpink.com/drive.html).

## Agradecimientos

Y ahora, una reverencia a todos aquellos que me han mantenido motivado.

En Riverhead Books, los conocimientos de edición de Jake Morrissey están igualados solamente por su talento como terapeuta. Ha hecho de este un libro mejor sin enloquecer a su autor. Gracias también a Geoff Kloske, que brindó pronto y con entusiasmo su apoyo a este proyecto... y al extraordinario equipo de producción de Riverhead por su destreza y su paciencia.

Rafe Sagalyn comprendió la promesa de este libro incluso antes que yo y lo defendió con su habitual habilidad. Un sonoro agradecimiento también a la talentosa Bridget Wagner, que ha hecho que *La sorprendente verdad sobre qué nos motiva* llegara a editores de todo el mundo.

Vanessa Carr realizó una labor estupenda encontrando oscuros estudios psicológicos en los recovecos de Internet y en los estantes polvorientos de las bibliotecas universitarias. Rob Ten Pas utilizó de nuevo su considerable talento para producir imágenes que acabarían animando mis menos considerables palabras. Sarah Rainone aportó una ayuda espectacular, empujando el proyecto más allá de la línea de meta durante un caluroso y pesado verano. Recordad estos tres nombres, amigos, porque son tres estrellas.

Una de las alegrías de trabajar en este libro ha sido la oportunidad de hablar con Mike Csikszentmihalyi, Ed Deci y Richard Ryan, héroes personales míos desde hacía mucho tiempo. Si hubiera justicia en este mundo, los tres ganarían un premio Nobel... y si esa justicia tuviera un poco de sentido del humor, el Nobel sería de Economía. Cualquier error o mala interpretación de su obra son culpa mía, no de ellos.

Y es a estas alturas que los autores que son padres acostumbran a disculparse con sus hijos por sus reiteradas ausencias a la hora de cenar. Yo no. Yo nunca falté a la mesa, pero sí que falté prácticamente a todo lo demás durante varios meses y eso obligó a los asombrosos niños Pink –Sophia, Eliza

y Saul, a quienes dedico *La sorprendente verdad sobre qué nos motiva*— a una existencia sin padre durante un tiempo. Disculpadme, chicos. Por suerte, como sin duda ya habréis descubierto, os necesito mucho más yo a vosotros que vosotros a mí.

Y luego está la madre de este trío, Jessica Anne Lerner. Como siempre, Jessica fue la primera, la última y la más sincera caja de resonancia de cada idea que yo expulsaba. Y, como siempre, Jessica leyó cada palabra que escribí... incluyendo varios miles de ellas en voz alta mientras yo permanecía sentado en una butaca roja, horrorizado ante su sonido. Por estas pequeñas razones, y por muchas otras más grandes que no son asunto vuestro, esta bella y elegante mujer me deja boquiabierto... de admiración y de amor.

## Notas

<sup>1</sup> Harry F. Harlow, Margaret Kuenne Harlow y Donald R. Meyer. «Learn Motivated by a Manipulation Drive», *Journal of Experimental Psychology* 40 (1950): 231.

2 Ídem, 233-234.

3 Harry F. Harlow. «Motivation as a Factor in the Acquisition of New Responses», en *Current Theory and Research on Motivation* (Lincoln: University of Nebraska Press, 1953), 46.

4 Harlow, en algunos aspectos, se convirtió en parte del *establishment*. Obtuvo una National Science Medal y fue nombrado presidente de la American Psychological Association. Para saber más sobre la interesante vida de Harlow, véanse Deborah Blum, *Love at Goon Park: Harry Harlow and the Science of Affection* (Cambridge, Mass.: Perseus, 2002), y Jim Ottaviani y Dylan Meconis, *Wire Mothers: Harry Harlow and the Science of Love* (Ann Arbor, Mich.: G. T. Labs, 2007)

5 Edward L. Deci. «Effects of Externally Mediated Rewards on Intrinsic Motivation», *Journal of Personality and Social Psychology* 18 (1971): 114.



6 Edward L. Deci. «Intrinsic Motivation, Extrinsic Reinforcement and Inequity», *Journal of Personality and Social Psychology* 22 (1972): 119-120.

<sup>1</sup> «Important Notice: MSN Encarta to Be Discontinued», nota de prensa de Microsoft (30 de marzo de 2009); Ina Fried, «Microsoft Closing the Book on Encarta», *CNET News*, 30 de marzo de 2009; «Microsoft to Shut Encarta as Free Sites Alter Market», *Wall Street Journal*, 31 de marzo de 2009. Datos actualizados de Wikipedia están disponibles en <http://en.wikipedia.org/wiki/Wikipedia:About>.

[2](#) Karim H. Lakhani y Robert G. Wolf. «Why Hackers Do What They Do: Understanding Motivation and Effort in Free/Open Source Software Projects», en *Perspectives on Free and Open Software*, editado por J. Feller, B. Fitzgerald, S. Hissam y K. Lakhani (Cambridge, Mass.: MIT Press, 2005): 3, 12.

[3](#) Jurgen Blitzer, Wolfram Schrettl y Philipp J. H. Schroeder. «Intrinsic Motivation in Open Source Software Development», *Journal of Comparative Economics* 35 (2007): 17, 4.

<sup>4</sup> «Vermont Governor Expected to Sign Bill on Charity-Business Hybrid», *Chronicle of Philanthropy*, News Updates, 21 de abril de 2008.

<sup>5</sup> Muhammad Yunus, *Creating a World Without Poverty: Social Business and the Future of Capitalism* (Nueva York: Public Affairs, 2007), 23; Aspen Institute, Fourth Sector Concept Paper (otoño de 2008); «B Corporation», *MIT Sloan Management Review*, 11 de diciembre de 2008, y <http://www.corporation.net/declaration>.

6 Stephanie Strom. «Businesses Try to Make Money and Save the World», *New York Times*, 6 de mayo de 2007.

<sup>7</sup> Colin Camerer. «Behavioural Economics: Reunifying Psychology and Economics», *Proceedings of the National Academy of Sciences* 96 (septiembre de 1999): 10576.



8 Bruno S. Frey. *Not Just the Money: An Economic Theory of Personal Motivation* (Brookfield, Vt.: Edward Elgar, 1997), 118-119, ix. Véase también Bruno S. Frey y Alois Stutzer. *Happiness and Economics: How the Economy and Institutions Affect Well-Being* (Princeton, N. J.: Princeton University Press, 2002).

9 Bradford C. Johnson, James M. Manyika y Lareina A. Yee. «The Next Revolution in Interaction», *McKinsey Quarterly* 4 (2005): 25-26.

10 Los lectores atentos tal vez recuerden lo que escribí sobre este tema general en *A Whole New Mind: Why Right Brainers Will Rule the Future* (Nueva York, Riverhead Books, 2006). Tal vez lo encuentres en tu biblioteca local; no está mal.

<sup>11</sup> Teresa M. Amabile, *Creativity in Context* (Boulder, Colorado; Westview Press, 1996), 119.

Amabile también dice que, usados correcta y cuidadosamente, los motivadores extrínsecos pueden potenciar la creatividad... un punto que examino más a fondo en el capítulo 2.

[12](#) Telework Trendlines 2009, datos recogidos por el Dieringer Research Group, publicado por World at Work, febrero de 2009.

<sup>1</sup> Mark Twain. *Las aventuras de Tom Sawyer*, de la traducción de Fernando Santos Fontela para la edición de Alianza Editorial (Madrid, 1998).

\* He aquí la definición bidireccional del efecto Sawyer: las prácticas que pueden convertir el ocio en trabajo, o el trabajo en ocio.

2 Mark Lepper, David Greene y Robert Nisbert. «Undermining Children's Intrinsic Interest with Extrinsic Rewards: A Test of the 'Overjustification' Hypothesis», *Journal of Personality and Social Psychology* 28, n. 1 (1973): 129-137.



3 Edward L. Deci, Richard M. Ryan y Richard Koestner. «A Meta-Analytic Review of Experiments Examining the Effects of Extrinsic Rewards on Intrinsic Motivation», *Psychological Bulletin* 125, n. 6 (1999): 659.

<sup>4</sup> Jonmarshall Reeve. *Understanding Motivation and Emotion*, 4.<sup>a</sup> edición (Hoboken, N.J.: John Wiley & Sons, 2005), 143.

<sup>5</sup> Dan Ariely, Uri Gneezy, George Lowenstein y Nina Mazar. «Large Stakes and Big Mistakes», *Federal Reserve Bank of Boston Working Paper N. 05-11*, 23 de julio de 2005 (énfasis añadido). Se puede encontrar también un resumen muy breve del mismo y algunos estudios más en Dan Ariely, «What's the Value of a Big Bonus?», *New York Times*, 20 de noviembre de 2008.

6 «LSE:When Performance-Related Pay Backfires», *Financial*, 25 de junio de 2009.

7 Sam Glucksberg. «The Influence of Strength of Drive on Functional Fixedness and Perceptual Recognition», *Journal of Experimental Psychology* 63 (1962): 36-41. Glucksberg obtuvo resultados similares en su «Problem Solving: Response Competition Under the Influence of Drive», *Psychological Reports* 15 (1964).

8 Teresa M. Amabile, Elise Philips y Mary Ann Collins. «Person and Environment in Talent Development: The Case of Creativity», en *Talent Development: Proceedings from the 1993 Henry B. And Jocelyn Wallace National Research Symposium on Talent Development*, editado por Nicholas Colangelo, Susan G. Assouline y DeAnn L. Ambroson (Dayton: Ohio Psychology Press, 1993), 273-274.

9 Jean Kathryn Carney. «Intrinsic Motivation and Artistic Success» (disertación inédita, 1986, University of Chicago); J. W. Getzels y Mihaly Csikszentmihalyi. *The Creative Vision: A Longitudinal Study of Problem Finding in Art* (Nueva York, Wiley, 1976).

<sup>10</sup> Teresa M. Amabile. *Creativity in Context* (Boulder, Colorado: Westview Press, 1996), 119; James C. Kaufman y Robert Sternberg, eds. *The International Handbook of Creativity* (Cambridge University Press, 2006), 18.



<sup>11</sup> Richard Titmuss. *The Gift Relationship: From Human Blood to Social Policy*, editado por Ann Oakley y John Ashton, edición ampliada y actualizada (Nueva York, New Press, 1997).

<sup>12</sup> Carl Mellström y Magnus Johannesson. «Crowding Out in Blod Donation: Was Titmuss Right?» *Journal of the European Economic Association* 6, n. 4 (junio 2008), 845-863.

\* El resultado de los 119 hombres del experimento fue algo distinto. El pago no tuvo un efecto estadísticamente significativo, ni positivo ni negativo, sobre la decisión de donar sangre.

13 Otros estudios han concluido que los incentivos económicos son especialmente contraproducentes cuando el acto benéfico es público. Véase Dan Ariely, Anat Bracha y Stephan Meier, «Doing Good or Doing Well? Image Motivation and Monetary Incentives in Behaving Prosocially», *Federal Reserve Bank of Boston Working Paper n. 07-9*, agosto de 2007.

14 Bruno S. Frey. *Not Just for the Money: An Economic Theory of Personal Motivation* (Brookfield, Vt.: Edward Elgar, 1997), 84.

<sup>15</sup> Nicola Lacetera y Mario Macias. «Motivating Altruism: A Field Study», *Institute for the Study of Labor Discussion Paper n. 3770*, 28 de octubre de 2008.

16 Lisa D. Ordonez, Maurice E. Schweitzer, Adam D. Galinsky y Max H. Braverman. «Goals Gone Wild: The Systematic Side Effects of Over-Prescribing Goal Setting», *Harvard Business School Working Paper n. 09-083*, febrero de 2009.

<sup>17</sup> Peter Applebome. «When Grades are Fixed in College-Entrance Derby», *New York Times*, 7 de marzo de 2009.



18 Uri Gneezy y Aldo Rustichini. «A fine is a Price», *Journal of Legal Studies* 29 (enero de 2000).

\* La multa era por hijo, de modo que un progenitor con dos niños tendría que pagar 20 shekels por cada retraso. Cuando se hizo el experimento, 10 shekels equivalían a unos 3 dólares.

19 Gneezy y Rustichini. «A fine is a Price», 3, 7 (énfasis añadido).

20 Anton Suvorov. «Addiction to Rewards», presentación ante el European Winter Meeting de la Econometric Society, 25 de octubre de 2003. Mimeo (2003) disponible en [http://cemfies/research/conferences/ewm/Anton/addict\\_new6.pdf](http://cemfies/research/conferences/ewm/Anton/addict_new6.pdf).

[21](#) Brian Knutson, Charles M. Adams, Grace W. Fong y Daniel Hommer. «Anticipation of Increasing Monetary Reward Selectively Recruits Nucleus Accumbens», *Journal of Neuroscience* 21 (2001).

[22](#) Camelia M. Kuhnen y Brian Knutson. «The Neural Basis of Financial Risk Taking», *Neuron* 47 (septiembre de 2005):768.

[23](#) Mei Cheng, K. R. Subramanyam y Yuan Zhang. «Earnings Guidance and Managerial Myopia», *SSRN Working Paper N. 854515*, noviembre de 2005.

[24](#) Lisa D. Ordonez, Maurice E. Schweitzer, Adam D. Galinsky y Max H. Braverman. «Goals Gone Wild: The Systematic Side Effects of Over-Prescribing Goal Setting», *Harvard Business School Working Paper N. 09-083*, febrero de 2009.



<sup>25</sup> Roland Bénabou y Jean Tirole. «Intrinsic and Extrinsic Motivation», *Review of Economic Studies* 70 (2003).

<sup>1</sup> Edward L. Deci, Richard Koestner y Richard M. Ryan. «Extrinsic Rewards and Intrinsic Motivation in Education: Reconsidered Once Again», *Review of Educational Research* 71, n. 1 (primavera de 2001): 14.

<sup>2</sup> Dan Ariely. «What's the Value of a Big Bonus?» *New York Times*, 20 de noviembre de 2008.

3 Teresa M. Amabile. *Creativity in Context* (Boulder, Colorado: Westview Press, 1996), 175.

4 Deci, Ryan y Koestner. «Extrinsic Rewards and Intrinsic Motivation in Education».

5 Amabile. *Creativity in Context*, 117.

6 Deci, Ryan y Koestner. «Extrinsic Rewards and Intrinsic Motivation in Education».

<sup>7</sup> Amabile. *Creativity in Context*, 119.



<sup>1</sup> Richard M. Ryan y Edward L. Deci. «Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social development and Well Being», *American Psychologist* 55 (enero de 2000): 68.

[2](#) Meyer Friedman y Ray H. Rosenman. *Type A Behaviour and Your Heart* (Nueva York, Alfred A. Knopf, 1974), 4.

3 Ídem, 70.

<sup>4</sup> Douglas McGregor. *The Human Side of Enterprise: 25th Anniversary Printing* (Nueva York, McGraw-Hill, 1985), 33-34.

\* Por desgracia, su impacto fue mayor en las aulas que en las salas de juntas. Muchas empresas modificaron sus prácticas en dirección a la Teoría Y, pero si hoy hablamos con muchos directivos actuales, en privado, expresarán los mismos supuestos de la Teoría X que McGregor describió en 1960.

\* Si eres como la mayoría de las personas con las que he hablado, te darás cuenta al instante de la categoría a la que pertenece cada uno de estos personajes e incluso puedes probarlo con gente a la que no conozcas. A ver si estás de acuerdo: Jeff Skilling, de Enron, era Tipo X; Warren Buffett, de Berkshire Hathaway, es Tipo I. Antonio Salieri era Tipo X; Mozart era Tipo I. El riquísimo Donald Trump es Tipo X; la todavía más rica Oprah Winfrey es Tipo I. El antiguo director general de General Electric Jack Welch es Tipo X; el fundador de Interface Global, Ray Anderson, es Tipo I. Simon Cowell es Tipo X; Bruce Springsteen es Tipo I. Para una visión más matizada, consúltase La caja de herramientas del Tipo I, al final del libro, para encontrar una evaluación gratuita *online* de la categoría a la que perteneces.

5 Ryan y Deci. «Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social development and Well Being».

\* En inglés: Results Only Work Environment. (*N. de la T.*)



<sup>1</sup> Edward L. Deci y Richard M. Ryan. «Facilitating Optimal Motivation and Psychological Well-Being Across Life's Domains», *Canadian Psychology* 49, n. 1 (febrero de 2008): 14.

2 Valery Chirkov, Richard M. Ryan, Youngmee Kim y Ulas Kaplan. «Differentiation Autonomy from Individualism and Independence: A Self-Determination Theory Perspective on Internationalization of Cultural Orientations and Well-Being», *Journal of Personality and Social Psychology* 84 (enero de 2003); Joe Devine, Laura Camfield e Ian Gough. «Autonomy or Dependence –Or both?: Perspectives from Bangladesh», *Journal of Happiness Studies* 9, n. 1 (enero de 2008).

3 Deci y Ryan. «Facilitating Optimal Motivation and Psychological Well-Being Across Life's Domains», cita muchos otros estudios.

4 Paul P. Baard, Edward L. Deci y Richard M. Ryan. «Intrinsic Need Satisfaction: A Motivational Basis of Performance and Well-Being in Two Work Settings», *Journal of Applied Social Psychology* 34, (2004).

<sup>5</sup> Francis Green. *Demanding Work: The Paradox of Job Quality in the Affluent Economy* (Princeton, N. J.: Princeton University Press, 2006).

6 «Atlassian's 20% Time Experiment». Blog de Atlassian Developer, colgado por Mike Cannon-Brookes, 10 de marzo de 2008.

<sup>7</sup> Citado en *Harvard Business Essentials: Managing Creativity and Innovation* (Boston: Harvard Business School Press, 2003), 109.

8 La observación proviene del antiguo ejecutivo de 3M Bill Coyne, citado en Ben Casnocha, «Success on the Side», *The American: The Journal of the American Enterprise Institute*, abril de 2009. Una buena narración de las prácticas de 3M se incluye en James C. Collins y Jerry L. Porras. *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies* (Nueva York: Harper Business, 2004).



9 Erin Hayes. «Google's 20 Percent Factor», *ABC News*, 12 de mayo de 2008.

<sup>10</sup> V. Dion Hayes. «What Nurses Want», *Washington Post*, 13 de septiembre de 2008.

11 Martin Seligman. *Authentic Happiness: Using the New Positive Psychology to Realize Your Potential for Lasting Fulfillment* (Nueva York, Free Press, 2004), 178; Paul R. Verkuil, Martin Seligman y Terry Kang. «Countering Lawyer Unhappiness: Pessimism, Decision Latitude and the Zero-Sum Dilemma at Cardozo Law School», *Public Research Paper* N. 19, septiembre de 2000.

<sup>12</sup> Kennon M. Sheldon y Lawrence S. Krieger. «Understanding the Negative Effects of Legal Education on Law Students: A Longitudinal Test of Self-Determination Theory», *Personality and Social Psychology Bulletin* 33 (junio de 2007).

<sup>13</sup> William H. Rehnquist. *The Legal Profession Today*, 62 Ind. L. J. 151, 153 (1987).

<sup>14</sup> Jonathan D. Glater. «Economic Pinches the Billable Hour at Law Firms», *New York Times*, 19 de enero de 2009.

15 Cali Ressler y Jody Thompson. *Why Work Sucks and How To Fix It* (Nueva York, Portfolio, 2008).

<sup>16</sup> Tamara J. Erickson. «Task, Not Time: Profile of a Gen Y Job», *Harvard Business Review* (febrero de 2008): 19.



<sup>17</sup> Diane Brady y Jena McGregor. «Customer Service Champs», *Business Week*, 2 de marzo de 2009.

\* *Homeshoring*, algo así como «relocalización» o «vuelta al hogar», en oposición a *offshoring*, que sería la «deslocalización». (N. de la T.)

18 Martha Frase-Blunt. «Call Centers Come Home», *HR Magazine* 52 (enero 2007): 84; Ann Bednarz. «Call Centers Are Heading for Home», *Network World*, 30 de enero de 2006.

19 Paul Restuccia. «What Will Jobs of the Future Be? Creativity, Self-Direction Valued», *Boston Herald*, 12 de febrero de 2007. Gary Hamel. *The Future of Management* (Boston, Harvard Business School Press, 2007).

<sup>20</sup> Bharat Mediratta, a través de Julie Bick. «The Google Way: Give Engineers Room», *The New York Times*, 21 de octubre de 2007.

<sup>21</sup> Véase, por ejemplo, S. Parker, T. Wall y P. Hackson. «That's Not My Job: Developing Flexible Employee Work Orientations», *Academy of Management Journal* 40 (1997): 899-929.

[22](#) Marylene Gagné y Edward L. Deci. «Self-Determination Theory and Work Motivation», *Journal of Organizational Behaviour* 26 (2005).

<sup>1</sup> Jack Zenger, Joe Folkman y Scott Edinger. «How Extraordinary Leaders Double Profits», *Chief Learning Officer*, julio de 2009.



<sup>2</sup> Rik Kirkland, ed. *What Matters? Ten Questions That Will Shape Our Future* (McKinsey Management Institute, 2009), 80.

3 Mihaly Csikszentmihalyi. *Beyond Boredom and Anxiety: Experiencing Flow in Work and Play*, edición del 25º aniversario (San Francisco, Jossey-Bass, 2000), xix.

[4](#) Ann March. «The Art of Work», *Fast Company*, agosto de 2005.

5 Esta anécdota proviene tanto de una entrevista con Csikszentmihalyi, el 3 de marzo de 2009, como de March, «The Art of Work».

6 Henry Sauerman y Wesley Cohen. «What Makes Them Tick? Employee Motives and Firm Innovation», *NBER Working Paper N. 14443*, octubre de 2008.

\* Master of Fine Arts. (*N. de la T.*)

<sup>7</sup> Amy Wrzesniewski y Jane E. Dutton. «Crafting a Job: Revisioning Employees as Active Crafters of Their Work», *Academy of Management Review* 26 (2001): 181.

\* En su libro de 2006, *Mindset: The New Psychology of Success (La actitud del éxito*. Ediciones B, 2007), que recomiendo en La caja de herramientas del Tipo I, Dweck hace referencia a estas dos posturas como el «estado mental fijo» y el «estado mental en crecimiento».



8 Carol S. Dweck. *Self Theories: Their Role in Motivation, Personality and Development* (Philadelphia: Psychology Press, 1999), 17.

9 Ídem.

\* Hace referencia a la famosa película de John Ford de 1955. (*N. de la T.*)

<sup>10</sup> Angela L. Duckworth, Christopher Peterson, Michael D. Matthews y Dennis R. Kelly. «Grit, Perseverance and Passion for Long-Term Goals», *Journal of Personality and Social Psychology* 92 (enero de 2007): 1087.

[11](#) K. Anders Ericsson, Ralf T. Krampe y Clemens Tesch Romer. «The Role of Deliberate Practice in teh Acquisitions of Expert Performance», *Psychological Review* 100 (diciembre de 1992): 363.

<sup>12</sup> Para dos excelentes descripciones populares de parte de estos estudios, véanse Geoff Colvin, *Talented is Overrated: What Really Separates World-Class Performers from Everybody Else* (Nueva York, Portfolio, 2008), y Malcolm Gladwell. *Outliers: The Story of Success* (Nueva York, Little Brown, 2008). Ambos libros se recomiendan en La caja de herramientas del Tipo I.

13 Daniel F. Chambliss. «The Mundanity of Excellence: An Etnographic Report on Stratification and Olympic Swimmers», *Sociological Theory* 7 (1989).

14 Duckworth et al. «Grit».



15 Dweck. *Self-Theories*, 41.

<sup>16</sup> Clyde Haberman. «David Halberstam, 73, Reporter and Author, Dies», *New York Times*, 24 de abril de 2007.

<sup>17</sup> El fragmento está citado en David Galenson. *Painting Outside the Lines: Patterns of Creativity in Modern Art* (Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 2001), 53. Véase también Daniel H. Pink, «What Kind of Genius Are You?», *Wired* 14.07 (julio de 2006).

18 Este estudio se explica en detalle en los capítulos 10 y 11 de Csikszentmihalyi. *Beyond Boredom and Anxiety*, que es la fuente de todas las citas que aparecen aquí.

19 Csikszentmihalyi. *Beyond Boredom and Anxiety*, 190.

<sup>1</sup> United Nations Statistics Division, *Gender Info 2007*, Tabla 3a (2007). Disponible en <http://www.devinfo.info/genderinfo/>.

\* Oficina del Censo de Estados Unidos. (*N. de la T.*)

[2](#) «Oldest Boomers Turn 60», U.S. Census Bureau Facts for Features, N. CB06-FFSE.01-2, 3 de enero de 2006.



3 Gary Hamel.«Moon Shots for Management», *Harvard Business Review*, febrero de 2009, p.91.

<sup>4</sup> Sylvia Hewlett. «The 'Me' Generation Gives Way to the 'We' Generation», *Financial Times*, 19 de junio de 2009.

\* También conocidas como L3C, son un híbrido entre las no-lucrativas y las empresas probeneficios, un nuevo tipo de empresa de responsabilidad limitada, diseñada para atraer a la inversión privada y al capital filantrópico en operaciones pensadas para generar un beneficio social. *(N. de la T.)*

5 Marjorie Kelly. «Not Just for Profit», *strategy + business* 54 (primavera 2009): 5.

6 Kelly Holland. «Is It Time to Re-Train B-Schools?» *New York Times*, 14 de marzo de 2009; Katherine Mangan. «Survey Finds Widespread Cheating in MBA Programs», *Chronicle of Higher Education*, 19 de septiembre de 2006.

<sup>7</sup> Véase la página del juramento de los MBA: <http://mbaoath.org/about/history>.

8 Hamel. «Moon Shots for Management», p. 93.

9 Información completa. Trabajé unos cuantos años para Reich a principios de la década de los noventa. Se puede leer una breve descripción de esta idea en Robert B. Reich. «The ‘Pronoun Test’ for Success», *Washington Post*, 28 de julio de 1993.



10 «Evaluating Your Business Ethics: A Harvard Professor Explains Why Good People Do Unethical Things», Gallup Management Journal (12 de junio de 2008). Disponible en <http://gmj.gallup.com/content/107527/evaluating-your-business-ethics.aspx>.

[11](#) Elizabeth W. Dunn, Lara B. Ankin y Michael I. Norton. «Spending Money on Others Promotes Happiness», *Science* 21 (marzo de 2008).

<sup>12</sup> Drake Bennett. «Happiness: A Buyer's Guide», *Boston Globe*, 23 de agosto de 2009.

<sup>13</sup> Tait Shanafelt et al. «Career Fit and Burnout Among Academic Faculty», *Archives of Internal Medicine* 169, n. 10 (mayo 2009): 990-995.

14 Christopher P. Niemiec, Richard M. Ryan y Edward L. Deci. «The Path Taken: Consequences of Attaining Intrinsic and Extrinsic Aspirations», *Journal of Research in Personality* 43 (2009): 291-306.

15 Ídem.

\* *Project Runway* es un programa de televisión estadounidense, tipo *reality show*, en el que los concursantes han de presentar un diseño de moda en un tiempo concreto y con unos materiales elegidos al inicio del programa. (*N. de la T.*)

<sup>1</sup> Geoff Colvin. *El talento está sobrevalorado: las auténticas claves del éxito personal*, Gestión 2000, Barcelona, 2009.



2 Semler, Ricardo. *Radical: el éxito de una empresa sorprendente*, Gestión 2000, Barcelona, 1999.

3 Senge, Peter M. *La quinta disciplina en la práctica*, Editorial Granica, Barcelona, 1995.

<sup>1</sup> Collins, Jim. *Empresas que sobresalen*, Gestión 2000, Barcelona, 2006.

\* Con un máximo de ciento cuarenta caracteres, como requiere Twitter ([www.twitter.com](http://www.twitter.com)). Puedes reenviar este resumen o uno hecho por ti.

\*\* Máximo de cien palabras, o menos de un minuto de discurso.

\* Si te gustaría que tus preguntas fueran incluidas en la Guía de Discusión de futuras ediciones de *La sorprendente verdad sobre qué nos motiva*, mándamelas directamente a [dhp@danpink.com](mailto:dhp@danpink.com).

La sorprendente verdad sobre qué nos motiva

Daniel H. Pink

ISBN edición en papel: 978-84-9875-078-2

No se permite la reproducción total o parcial de este libro, ni su incorporación a un sistema informático, ni su transmisión en cualquier forma o por cualquier medio, sea éste electrónico, mecánico, por fotocopia, por grabación u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito del editor. La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual (Art. 270 y siguientes del Código Penal)

Título original: *Drive. The Surprising Truth About What Motivates Us*

La edición original de esta obra ha sido publicada en lengua inglesa por Ri Books, una división de Penguin Group (USA) Inc.

Diseño de la portada: Silvia Antem / Departamento de Diseño División editorial Grupo Planeta

© Daniel H. Pink, 2009

© de la traducción, Mar Vidal, 2010

© Centro Libros PAPF, S. L. U., 2010

Gestión 2000 es un sello editorial de Centro Libros PAPF, S. L. U.

Grupo Planeta, Av. Diagonal, 662-664, 08034 Barcelona (España)

[www.planetadelibros.com](http://www.planetadelibros.com)

Primera edición en libro electrónico (epub): marzo de 2011

ISBN: 978-84-9875-141-3 (epub)

Conversión a libro electrónico: Newcomlab, S. L. L.

[www.newcomlab.com](http://www.newcomlab.com)