

PRÓLOGO

Este libro es producto de un programa de investigación de 16 años de duración. Pero en realidad, para mí su verdadero comienzo fue la necesidad de comprender mejor mi propia experiencia en el trabajo. Al igual que la mayoría de las personas, me dí cuenta de que mi nivel de energía en el trabajo podía oscilar drásticamente. Por ejemplo, durante mis años en UCLA, en la década de los setenta, básicamente yo hacía trabajos de investigación sobre la gestión del conflicto en las organizaciones. Tenía períodos en los que me sentía entusiasmado y realizado cuando la recompensa era el propio hecho de ser muy productivo. Recuerdo lo mucho que me entusiasmaba escribir artículos que yo sabía que podrían marcar una diferencia. Igualmente, recuerdo el entusiasmo que compartimos Ralph Kilmann y yo mientras elaborábamos nuestro instrumento sobre el conflicto. Sin embargo, en otras ocasiones, me desagradaba hacer el trabajo; tenía que luchar conmigo mismo para terminar cualquier tarea. Mientras tanto, enseñaba a los alumnos del MBA alguno de los modelos existentes de motivación basados en razonamientos *económicos*. Existía una desconexión real. Esos modelos racional-económicos tenían muy poco en común con la energía y la sensación de realización que para mí eran tan importantes en mi propio trabajo.

Comencé mis investigaciones sobre motivación intrínseca en la década de los ochenta, cuando me resultó evidente que esa misma desconexión se estaba convirtiendo en un problema para los mandos y directivos. Los Directores Generales intentaban ofrecer *empowerment* (“autonomía responsable”) a sus colaboradores: dándoles más autonomía y autogestión, e intentando incrementar su nivel de energía para que se interesasen *apasionadamente* por su trabajo. Sin embargo, en los modelos existentes de motivación apenas mencionaban la pasión o la energía. Yo tuve la suerte de contar con unos colegas igual de preocupados que yo por estos aspectos. Organizamos convenciones, realizamos trabajos de investigación y consultoría, y así pudimos comprender cada vez con mayor claridad el papel de la motivación intrínseca en la autonomía responsable. Mi trabajo con Betty

Velthouse y Walt Tymon, y más tarde con Erik Jansen, ha quedado reflejado en la literatura académica sobre gestión. Estos colegas me han animado ahora a llevar estos conocimientos a una audiencia mayor a través de este libro.

Mientras escribía el libro, intenté equilibrar diversos objetivos. El primero, ofrecer un marco conceptual sólido para comprender la motivación intrínseca y el porqué es vital para el nuevo trabajo. El problema es que la mayoría hemos aprendido a considerar la motivación en términos racional-económicos; por ello, esa línea de pensamiento nos parece sólida, y las demás con frecuencia nos resultan “blandas”. He intentado dar a la motivación ese mismo tipo de solidez, estableciendo una base conceptual firme en las Secciones I y II de este libro. La Sección I establece la necesidad de nuevos modelos. Discute la revolución en el trabajo, el porqué ya no son suficientes las recompensas extrínsecas, y explicita las limitaciones del pensamiento racional-económico. He intentado ser lo más breve posible. A continuación, la Sección II analiza en detalle la esencia del nuevo trabajo, poniendo énfasis en cómo se ha reincorporado el *propósito* en ese trabajo. Discute la forma en que se pide hoy día a los colaboradores que se autogestionen en su búsqueda de propósito, y presenta los pasos claves involucrados en la autogestión. La Sección III, el alma de este libro, discute las cuatro recompensas intrínsecas que se derivan –y vigorizan– esos pasos de autogestión: sentido, opción, competencia y progreso.

Mi segundo objetivo era que este libro fuese lo más útil posible. Francamente, yo creo que las listas de recomendaciones no son especialmente útiles. “He aquí veinte cosas que puede intentar” me hace bostezar y no me anima, precisamente, a empezar a experimentar de inmediato. La Sección III de este libro intenta ofrecerle algo más que un método de tanteo para conseguir que su trabajo sea más gratificante. Explica cómo usted puede reconocer cada una de las recompensas intrínsecas de manera que pueda calibrar cuál de ellas necesita refuerzo. A continuación, discute los componentes clave de esa recompensa intrínseca, lo que le permite identificar qué es lo que falta. Por último, discute dos conjuntos de acciones que usted puede emprender para realzar ese componente. Uno de los conjuntos está indicado para cualquier rol de liderazgo que usted pueda desempeñar a la hora de revitalizar a los miembros de su equipo de trabajo. El otro trata de estimular sus propias recompensas intrínsecas, conseguir que su propio trabajo sea más vigorizante y satisfactorio. Aquí encontrará un marco de diagnóstico que le ayudará a pasar de cualquier situación con un bajo nivel de recompensas intrínsecas al análisis de los componentes básicos que posiblemente sean la causa de esa situación para, a continuación, identificar las posibles acciones, tanto para usted como para los miembros de su equipo.

Mi tercer objetivo era conseguir que este libro fuese humano. He intentado escribirlo de una manera bastante informal que consiga conectar con su propia

experiencia. Por ello, comparto algunas de las mías y le pido que piense en las suyas, en especial en los últimos capítulos. A medida que escribía estas secciones, intentaba imaginarme que estaba manteniendo una conversación con usted, en la que yo podía expresarme sinceramente sobre lo que yo pienso que usted necesita saber y hacer para que el trabajo sea más vigorizante y gratificante.

Una nota final sobre la organización del libro. Los tipos de cambios que cubre este libro implican una fuerte dosis de drama: en la velocidad y urgencia con la que ha cambiado el trabajo, en el tránsito del “orden y mando” a la autogestión, y en las necesidades y oportunidades cambiantes de la motivación en el nuevo trabajo. He utilizado un “Cuento sobre Gestión” al principio de cada sección del libro para reflejar el desarrollo de este drama.

Kenneth W. Thomas
Febrero 2000
Monterey, California