



# La dinámica de la vida laboral interna

---

Comprender lo que impulsa la motivación humana,  
la creatividad y el alto desempeño

SELECCIONADO DE

*The Progress Principle: Using Small Wins to Ignite Joy,  
Engagement, and Creativity at Work*  
(*El principio del progreso: los pequeños triunfos para  
encender la alegría, el compromiso y la creatividad en el trabajo*)

POR

*Teresa Amabile y Steven Kramer*

Comprar el libro:

[Amazon](#)

[Barnes & Noble](#)

[HBR.org](#)

Harvard Business Review Press  
Boston, Massachusetts

ISBN-13: 978-1-4221-8601-5  
8597BC

Copyright 2011 Harvard Business School Publishing Corporation  
Reservados todos los derechos  
Impreso en los Estados Unidos de América

Este capítulo se publicó originalmente como el capítulo 2 de *The Progress Principle: Using Small Wins to Ignite Joy, Engagement, and Creativity at Work* (El principio del progreso: los pequeños triunfos para encender la alegría, el compromiso y la creatividad en el trabajo), copyright 2011 Teresa M. Amabile y Steven J. Kramer.

No se puede reproducir, almacenar ni introducir ninguna parte de esta publicación en un sistema de recuperación, ni transmitir de ninguna forma ni por ningún medio, ya sea electrónico, mecánico, fotocopiado, grabación u otro, sin el permiso previo del editor. Las solicitudes de permiso se deben dirigir a [permissions@hbsp.harvard.edu](mailto:permissions@hbsp.harvard.edu), o se deben enviar por correo postal a Permissions, Harvard Business School Publishing, 60 Harvard Way, Boston, Massachusetts 02163.

Los libros de Harvard Business Review Press se pueden comprar en cualquier librería del mundo. Puede ordenar libros y capítulos de libros de Harvard Business Review Press en línea en [www.hbr.org/books](http://www.hbr.org/books), o puede llamar al 888-500-1016 o, fuera de los EE. UU. y Canadá, al 617-783-7410.

# 2

## La dinámica de la vida laboral interna

**L**A VIDA LABORAL INTERNA es difícil de ver, pero a través de las investigaciones se ha capturado “en su estado salvaje”. Un ejemplo simple pero conspicuo es el que nos dio Neil, el ingeniero de productos del equipo Domain de Karpenter Corporation presentado en el capítulo 1, cuando describió la revisión de su desempeño anual a cargo del gerente de desarrollo de productos. Si bien Neil generalmente era una persona calma e imperturbable, todos estaban un poco ansioso durante la “época de revisión” de fines de primavera. Para su gran alivio, la reunión salió bien:

Hoy Paul, “el jefe”, me entregó la valoración de desempeño. Estuvo muy alentador y elogioso. Paul es como una bocanada de aire fresco aquí en Karpenter, en lo que respecta a la gerencia. Me siento muy motivado y estoy totalmente dispuesto a asistirlo a él y al equipo para lograr el éxito. [Neil, 6/15]

Este ejemplo es solo uno de un puñado de las 12 000 entradas de los diarios donde se mencionan explícitamente los tres componentes de la vida laboral interna: emociones, percepciones y motivación. Neil se *sentía*

motivado; *tenía una buena imagen* de Paul, y se *sentía* dispuesto a ayudarlo, y el equipo tuvo éxito. Muy probablemente, Paul tenía solo una leve sospecha, como mucho, de lo que estaba sucediendo en la vida laboral interna de Neil durante la revisión de desempeño. Podría haber visto una sonrisa y algunas palabras de agradecimiento de Neil, y concluido correctamente que Neil se sentía bien. Pero probablemente no tenía ni idea de que Neil lo tenía en tan alta estima respecto de otros gerentes, ni tampoco que sus palabras hubieran sido tan poderosamente motivadoras.

Puesto que las acciones de los gerentes habitualmente producían efectos negativos en la vida laboral interna en Karpenter, Paul era un tanto extraño; alentaba una vida laboral interna *positiva*, al menos para Neil. A pesar de que Karpenter era, prácticamente por donde se la mirara, la peor empresa del estudio, la mayoría de quienes integraban esta organización sí experimentaban días de buena vida laboral interna. En el contexto de las otras historias de Karpenter que hemos presentado, el diario de Neil deja vislumbrar apenas la complejidad de la vida laboral interna y las diversas fuerzas que la influyen.

La entrada del diario de Neil revela otro punto importante: *la vida laboral interna no es lo mismo que la personalidad*. Recordemos que, en la reunión del equipo Domain sobre reducción de costos descrita en el capítulo 1, Neil se había sentido desmotivado por lo que consideró un liderazgo cobarde del equipo de Christopher: anular la generación de ideas e intentar que los números del equipo luzcan bien. Este era el mismo Neil. Neil no siempre estaba motivado o desmotivado, no *siempre* estaba feliz o infeliz.

La sabiduría convencional sostiene que, en el trabajo como en la vida, hay gente feliz y gente infeliz; así es como son y no hay mucho que los haga cambiar su modo de vida. De hecho, las investigaciones han demostrado que el temperamento placentero o desagradable permanece relativamente estable a lo largo del tiempo, y ciertos aspectos de la motivación son estables también.<sup>1</sup> Pero la gran novedad de nuestra investigación es que las vidas laborales internas de la mayoría de las personas cambian sustancialmente con el paso del tiempo en función de los sucesos que viven, *no* en función de sus personalidades. Los eventos inoportunos pueden deprimir hasta a las personas que son básicamente optimistas. Prácticamente todos en el estudio tuvieron días en que la vida laboral interna remontaba y otros en que se iba a pique. Esos cambios pueden darse rápidamente.

Por el contrario, distintas personas pueden reaccionar de distintas maneras ante el mismo hecho, pero solo una parte de esa diferencia se basa en sus personalidades. En realidad, descubrimos que la personalidad no es el principal determinante de las respuestas de la vida laboral interna

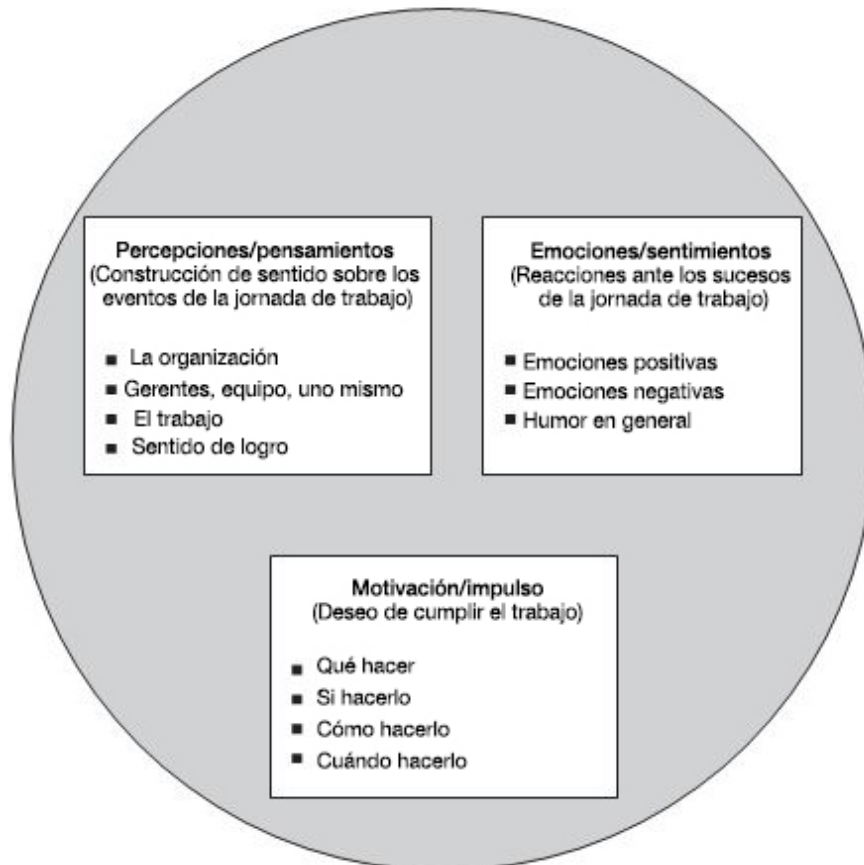
ante los sucesos.<sup>2</sup> Más bien, la interpretación del suceso es crítica: cómo se le da sentido en el contexto de las posiciones individuales, el trabajo, los planes, la historia y las expectativas de cada persona. Puesto que Neil y muchos de sus compañeros tenían expectativas, planes y posiciones similares en lo que respecta a la reunión sobre reducción de costos de Christopher, también tenían vidas laborales internas similarmente negativas como resultado de esto.

## Los tres componentes de la vida laboral interna

Para explorar la vida laboral interna con mayor profundidad, observaremos con más detenimiento cada uno de estos tres componentes, que se describen en la figura 2-1. Se debe tener en cuenta que nuestra concepción de vida laboral interna no incluye todos los procesos psicológicos que una persona podría experimentar durante la jornada laboral. Nos concentramos en los tres principales procesos que, según la investigación psicológica, influyen en el desempeño: *percepciones* (también llamados *pensamientos* o *cogniciones*), *emociones*

FIGURA 2-1

### Los componentes de la vida laboral interna



(o *sentimientos*) y *motivación* (o impulso).<sup>3</sup> Estos son predominantemente los principales procesos internos que los participantes describieron en sus diarios, aparte del trabajo básico que desempeñaron ese día y el “suceso del día” específico. A pesar de que la vida laboral interna comprende una amplia gama de actividades mentales, no las trataremos todas en este libro. Por ejemplo, si bien la fantasía sin dudas contribuye a la creatividad, no la incluimos en el análisis puesto que no se mencionaba virtualmente en ninguno de los 12 000 diarios. Sin embargo, en muchos de los diarios se registraron emociones. Comenzaremos por ahí.

### *Emociones*

Las emociones comprenden tanto las reacciones precisas y los sentimientos más generales, como el buen o mal humor.<sup>4</sup> La emoción es el placer que uno siente cuando finalmente resuelve un problema difícil; la frustración cuando las soluciones fallan; la desilusión cuando el directorio rechaza un plan estratégico presentado; el orgullo cuando un gerente reconoce la creatividad de uno en una reunión de la empresa; la gratitud cuando un asistente lo ayuda a uno a encontrar información crítica; y el enfado al saber que sus colaboradores no pudieron lograr un hito porque otro equipo no cumplió bien con su trabajo. La emoción también abarca el humor positivo general que uno siente cuando todo parece marchar bien en un día en particular, o el humor negativo cuando un día comienza con un contratiempo y marcha mal desde ese momento.

Las emociones varían en dos dimensiones clave: grado de afabilidad y grado de intensidad.<sup>5</sup> Uno puede estar un tanto enfadado por una breve interrupción de la intranet de la empresa o furioso por una respuesta poco seria ante una nueva idea que propuso en una reunión de gerentes. Ambas son emociones desagradables, pero la segunda es mucho más desagradable y mucho más intensa.

Lucas, el gerente de finanzas del equipo Domain, con frecuencia expresaba sus emociones, en contra del estereotipo que supone que todos las personas que trabajan con números son autómatas sin sentimientos. Cuando el equipo Domain, tuvo buenas ventas inesperadas un mes, Lucas expresó sus sentimientos de este modo:

Recibí el informe de margen bruto de abril, que mostraba un aumento del 3% en las ventas de nuestro equipo con respecto al objetivo y del 11% interanual. Fue una *agradable sorpresa* saber que los resultados

de abril habían mejorado con respecto al objetivo y al año anterior. Demostraba que nuestro trabajo arduo en los últimos meses para intentar vender más y obtener nuevas cuentas había dado su resultado. [Lucas, 5/18] *[el énfasis es agregado]*

Tan cómodo como estaba Lucas con sus compañeros en esta ocasión, dos meses más tarde, se sentía terriblemente frustrado porque dos de ellos no le permitieron cumplir con un plazo ajustado:

Nuestro equipo había programado una sesión matutina para revisar el paquete [Informe] trimestral. Yo había preparado la parte financiera, pero Michael y Christopher no habían hecho nada de la parte descriptiva del paquete. Me sentía frustrado, puesto que había trabajado mucho los últimos dos días para preparar el material. [Lucas, 7/20] *[el énfasis es agregado]*

Lucas no era un caso aparte. Casi los 238 participantes de la investigación expresaron emoción en algunas de sus entradas en el diario, *a pesar de que nunca les indicamos que lo hicieran*. La pregunta en el formulario del diario solo pedía: “Describe brevemente un hecho sucedido hoy que le venga a la mente”, no indicar cómo reaccionaron ante eso. Sin embargo, más del 80% de las entradas del diario sí expresaron sentimientos de algún modo, ya sea a través de las palabras o de la puntuación. (Había muchos “!!!” y “???” así como unos pocos “\*!\$@\*#!”). Esto es parte de la realidad de la vida laboral interna: uno no puede deshacerse de las emociones. A pesar de que a muchos gerentes —y empleados— les gustaría hacer caso omiso de las emociones, pretender que tales aspectos “desaliñados” no pertenecen al lugar de trabajo es un juego peligroso.

Hace poco, gran parte de la bibliografía relacionada con la gestión destacó el rol largamente olvidado de las emociones en el trabajo. Los gerentes más conocedores han leído acerca de la necesidad de la inteligencia emocional: la comprensión de las emociones propias y ajenas, y la capacidad de usar ese entendimiento para guiar el pensamiento y la acción gerencial.<sup>6</sup> Investigaciones recientes también revelaron que las emociones pueden tener efectos positivos y negativos en una gama de conductas laborales, entre ellas, la creatividad, la toma de decisiones y las negociaciones.<sup>7</sup> Por ejemplo, los sentimientos positivos pueden conducir a una mayor flexibilidad para resolver problemas y concretar negociaciones. Es evidente que las emociones son cruciales.

Pero se debe tener cuidado. Uno se siente tentado a clasificar todo el fenómeno de la vida laboral interna como “sentimientos”, en parte porque la emoción se ha convertido en un tema de actualidad dentro de la gestión. Es más, probablemente las emociones sean lo más común de ver cuando aflora la vida laboral interna. Recordemos las expresiones desoladas en los rostros de los empleados de Lehman Brothers cuando dejaron el edificio ese día de septiembre de 2008 cuando la firma presentó la quiebra. Y cuando, en 2010, la película *Avatar* en 3D rompió todos los récords de taquilla, era fácil imaginar el ataque de euforia de todos en 20th Century Fox.

Sin embargo, la vida laboral interna *no* trata solo sobre emociones. Las emociones son solo una pieza del rompecabezas, y los gerentes que confían en la inteligencia emocional para desarrollar organizaciones de alto rendimiento tratan solo con una fracción de toda la vida laboral interna. Nuestra teoría de la vida laboral interna se desarrolla a partir de las teorías de la inteligencia emocional que ubican a la emoción en el contexto de dos componentes adicionales: la percepción y la motivación. Ambas, al igual que las emociones, son esenciales.

### *Percepciones*

Las percepciones pueden variar entre impresiones inmediatas y teorías totalmente desarrolladas sobre qué sucede y qué significa. Pueden ser simples observaciones sobre un evento del día laboral, o pueden ser juicios sobre la organización, su personal y el trabajo mismo. Cuando sucede algo que llama su atención en el trabajo, uno comienza a *buscarle sentido*: intenta imaginarse lo que significa. La mente se formula una serie de preguntas, especialmente si lo que sucedió fue ambiguo o inesperado; estas preguntas y sus respuestas conforman nuestras percepciones.<sup>8</sup> Es interesante notar que generalmente no se tiene conciencia de este proceso. Estas preguntas podrían surgir inconscientemente si la gerencia ejecutiva canceló el proyecto de su equipo sin advertencias ni explicaciones: ¿esta gente sabe lo que está haciendo? ¿Mis compañeros de equipo son incompetentes? ¿Lo soy yo? ¿El trabajo que hago realmente vale?

Bruce, el ingeniero sénior de productos, se encontró en esta situación como secuela de la reunión de revisión de productos del 30 de junio. Al describir que dejar el programa Spray Jet Mop en espera era lo mismo que



cancelarlo, anotó, con amarga ironía, que “Sería bueno si pudiésemos volver a ser líderes en innovación de productos y no seguidores”. Percibía el proyecto como una causa perdida, sus esfuerzos como vanos y la empresa como un gigante a la deriva. ¿Por qué Bruce estaba tan seguro de que el proyecto estaba perdido? ¿Por qué sospechaba que la empresa no podía liderar la industria en innovación?

En las películas y en las obras, los personajes reciben un *trasfondo* para que el actor comprenda cómo protagonizar la parte, por ejemplo, la infancia de restricciones y mimos de Scarlett O’Hara en el sur prebélico de *Lo que el viento se llevó* o la crianza inocente de Luke Skywalker en la granja de su tío en las películas de *La guerra de las galaxias*. El *trasfondo* es la experiencia acumulada del personaje en un ámbito particular durante un tiempo dado. Tomamos en préstamo el término porque ayuda a ilustrar cómo funciona el componente de percepción en la vida laboral interna. Las personas reales tienen *trasfondos* reales en el trabajo y se forman las percepciones en función de tales *trasfondos*.

Había un largo *trasfondo* en las percepciones de Bruce cuando oyó que el programa Spray Jet Mop estaba fuera de la lista de prioridades de su equipo. Después de casi veinte años en la empresa, sabía que algo había cambiado definitivamente después de que asumió el nuevo régimen de gestión. Había observado su patrón de decisiones. Sabía que Jack Higgins y su jefe corporativo, el director de operaciones, Barry Thomas, se asustaban con el desarrollo de productos radicalmente nuevos. Bruce comparaba su estilo, desfavorablemente, con el espíritu implacable e innovador de generaciones anteriores de la gerencia ejecutiva de Karpenter, quienes habían llevado la empresa a la cima donde el resto del mundo todavía la tenía. Frente a este *trasfondo*, como él interpretaba lo que había sucedido con su proyecto favorito en la reunión de revisión de productos, Bruce dedujo conclusiones decididamente pesimistas.

Cada uno de nosotros interpreta cada suceso laboral en función de sus propios *trasfondos* en las organizaciones.

### *Motivación*

La motivación es la comprensión que tiene una persona de lo que se debe hacer y su deseo de realizarlo en un momento dado. Para ser más precisos, la motivación es una combinación de la elección de una persona de realizar cierta tarea, el deseo de dedicar esfuerzo para cumplirla y el impulso para persistir

en ese esfuerzo.<sup>9</sup> Hay muchas fuentes posibles de motivación, pero hay tres que se destacan como las más importantes de la vida laboral.<sup>10</sup> En primer lugar, la motivación extrínseca nos impulsa a casi todos nosotros en el trabajo en cierta medida: la motivación de hacer algo para obtener otra cosa. Esta es la motivación para asumir un cargo porque la paga y los beneficios son insuperables; para trabajar catorce horas al día toda la semana solo para cumplir un plazo que considera arbitrario; para hacer todo lo que sea necesario para ganar una distinción en el sector; o para elaborar un informe detallado de situación que sabe que lucirá bien para la revisión de desempeño. Los dos días de intenso trabajo de Lucas para preparar el material financiero probablemente habían sido motivados extrínsecamente por el plazo ajustado.

*La motivación intrínseca* es la pasión por el trabajo mismo: hacer el trabajo porque es interesante, agradable, satisfactorio, comprometido o personalmente desafiante. La motivación intrínseca, el *compromiso* serio con el trabajo, puede impulsar a las personas a demostrar esfuerzos sorprendentes aparentemente no recompensados. Esto lo atestigua el fenómeno de la innovación en programas de código abierto, donde miles de programadores colaboran en línea para crear y mejorar plataformas informáticas, sin ninguna compensación tangible.<sup>11</sup>

La asfixiante atmósfera institucional en la que estaba inmerso el equipo Domain en el momento en que los estudiamos aniquilaba la motivación intrínseca en cada ocasión. Pero, incluso en esa atmósfera, cierta motivación intrínseca logró sobrevivir. Alvin era un gerente sénior de productos de 47 años que había llegado a Karpenter directamente salido de la escuela secundaria. Trabajador y decidido, había obtenido el título universitario mientras aprendía la práctica del desarrollo de productos en la empresa. Había idealizado a sus mentores y brillaba de orgullo mientras nombraba los famosos productos que había contribuido a idear. En un día particularmente frustrante de mayo, un gerente de productos Domain le había pedido que cambiase las dimensiones de un prototipo por tercera vez con la intención de reducir aún más los costos en materia prima. Alvin sabía que el ejercicio no tenía sentido puesto que el producto simplemente no funcionaría si era más pequeño. A pesar de esto, un obstáculo más en la serie de dificultades para crear el producto, mantuvo su motivación intrínseca:

Tenemos más obstáculos en el camino y más trabajo redundante de que lo que uno se puede imaginar. En fin, afortunadamente, me apasiona el desarrollo de productos. [Alvin, 5/26]

Por último, la motivación *relacional* o *altruista* surge de la necesidad de conectarse y ayudar a otros.<sup>12</sup> La camaradería que surge de colaborar con colegas simpáticos nos puede incentivar en el trabajo; lo mismo que la convicción de que nuestro trabajo tiene un valor real para una persona, un grupo o la sociedad en general. La motivación altruista puede ser bastante general (“Mi trabajo ayuda a personas con diabetes tipo 1”) o bastante específica (“Mi investigación podría conducir a un tratamiento para mi hijo con diabetes”). Por lo general, la razón detrás de la motivación relacional no es ni siquiera tan convincente como el tratamiento de una enfermedad, pero incluso razones menos dramáticas pueden ser más poderosas (“Mi colaboración ayuda a este diseñador júnior tan emprendedor”). Muchas personas se sienten impulsadas a actuar bien con una persona o un grupo con el que se sienten cómodos y al cual respetan. Este fue el caso de Neil cuando, después de que Paul elogiase su progreso en la revisión de desempeño, escribió: “Me siento realmente motivado por [Paul] y estoy totalmente dispuesto a ayudarlo a él y al equipo a alcanzar el éxito”.

Las diferentes formas de motivación pueden coexistir en la misma persona, al mismo tiempo y para el mismo trabajo. De hecho, casi todas las tareas motivadas intrínsecamente en el puesto de trabajo tienen anexados ciertos motivadores extrínsecos. Por ejemplo, uno puede sentirse intrínsecamente motivado por el desafío de crear una estrategia de marketing para un servicio nuevo y, a la vez, incentivado por el vencimiento de la próxima semana para presentar la estrategia al directorio, un motivador extrínseco. Lamentablemente, la motivación extrínseca puede tener un aspecto negativo, que muchos gerentes no reconocen: si los motivadores extrínsecos son extremadamente fuertes y conspicuos, pueden socavar la motivación intrínseca, cuando esto sucede, la creatividad se ve afectada.<sup>13</sup> Digamos que el director ejecutivo le recuerda esa estrategia de marketing dos veces por día. Ahora, abrumado por el sentido de que está trabajando principalmente para cumplir el plazo, puede perder la emoción de crear algo nuevo. Puede comenzar a enfocarse solo en terminar el trabajo, en lugar de explorar una estrategia verdaderamente sensacional.

La mayoría de las personas tienen una fuerte motivación intrínseca para hacer su trabajo, al menos a comienzos de sus carreras. Esa motivación existe y continúa hasta que algo se interpone en el camino. Esto tiene una implicancia asombrosa: mientras que el trabajo tiene sentido, los gerentes no necesitan dedicar tiempo a buscar modos de motivar al personal para trabajar. Se sienten

mucho mejor si se levantan las barreras para progresar y se ayuda a las personas a experimentar la satisfacción intrínseca que deriva del logro.<sup>14</sup>

Puesto que la motivación intrínseca es esencial para que las personas trabajen de la forma más creativa, concentramos la atención de la motivación intrínseca en la investigación del diario.

## El sistema de la vida laboral interna

La vida laboral interna no es un estado permanente. Se trata de la interacción dinámica entre las percepciones, las emociones y la motivación de una persona en cualquier momento durante la jornada laboral. Puesto que los tres elementos se influyen unos a otros para crear una experiencia subjetiva general, esto significa que la vida laboral interna es un *sistema*, un conjunto de componentes interdependientes que interactúan con el tiempo.

### *La dinámica de la vida laboral interna*

Como ejemplo de un sistema mucho más simple, considere el sistema de aire acondicionado de un automóvil. Fundamentalmente, el sistema consta de cuatro elementos principales: el termostato; el compresor, que convierte el aire húmedo y caliente en aire fresco y seco; el ventilador, que envía el aire del compresor al automóvil; y el aire del automóvil. Un aspecto clave de cualquier sistema es que uno no puede saber qué sucede si mira simplemente uno o dos elementos. El termostato reacciona continuamente a los cambios de temperatura que provocan el ventilador y el compresor; el compresor necesita una señal del termostato; el ventilador no puede enviar aire frío y seco salvo que el compresor funcione bien; y la temperatura adecuada del automóvil requiere todos estos elementos para funcionar con armonía.

Uno puede entender el sistema de aire acondicionado como una totalidad una vez que se identifican sus elementos y sus interacciones dinámicas. Del mismo modo, la vida laboral interna es un sistema que se puede entender si se mira cada elemento dentro del contexto total. Si el director ejecutivo asoma la cabeza en su oficina por un segundo hoy para preguntarle cómo marcha la estrategia de marketing para la reunión del directorio del próximo lunes, ya no puede aislar su frustración o su desanimada motivación intrínseca con mayor facilidad de lo que puede separar sus percepciones del director ejecutivo como excesivamente controlador y esta tarea como un éxito total o un completo fracaso. Es imposible comprender la vida laboral interna en ese momento sin considerar la interacción de los tres elementos.

La figura 2-2 ilustra el sistema de la vida laboral interna. Cuando algo sucede en el trabajo, un evento en la jornada laboral, inmediatamente dispara el sistema: los procesos cognitivo, emocional y motivacional.<sup>15</sup> Recuerde lo que sucedió en la reunión de reducción de costos en el equipo Domain. La gerencia superior había exigido que el equipo desarrollase nuevas ideas para un mayor ahorro en los costos de las líneas de productos. Pero Christopher, el líder del equipo, canceló una sesión de discusión creativa que el equipo intentaba organizar para generar ideas. Insistía en que, para satisfacer las demandas de la gerencia superior, tratasen de encontrar el modo de presentar mejor los números acerca de lo que ya habían hecho. Su propósito era convencer a la gerencia de que el equipo no estaba realmente en problemas, que no necesitaba mayores reducciones en los costos.

FIGURA 2-2

**El sistema de la vida laboral interna**

Este evento suscitó una gran construcción de sentido entre los miembros del equipo Domain. Con el trasfondo de otros incidentes recientes en que los gerentes de un nivel habían intentado librarse de las demandas de sus propios gerentes, lo que dejaba a los subordinados en posiciones insostenibles, la conducta de Christopher era particularmente ingrata. Neil escribió que Christopher estaba “engañando al sistema” y lo consideraba un cobarde que solo se preocupaba por él mismo y que le faltaba valor para enfrentar la presión de la gerencia. *Esas* son percepciones que Christopher seguramente nunca quisiera oír y probablemente nunca lo hizo. Probablemente no tenía idea que sus acciones en esa reunión conducirían a opiniones tan bajas de su persona.

Al mismo tiempo que las personas forman percepciones (o pensamientos), reaccionan emocionalmente ante el evento.<sup>16</sup> Si el disparador es algo específico y ligado al momento, probablemente experimentarán una emoción definida, como felicidad o frustración. Si es más prolongado, como un buen día en que todo parece salir bien, o un mal día donde se da un fracaso tras otro, pueden experimentar un humor generalmente bueno o malo. La entrada en el diario de Neil correspondiente al día de la reunión sobre la reducción de costos estaba llena de signos de exclamación, y no eran positivos para nada. “¡¡Tensa!!” era el término que empleaba para describir la atmósfera de la reunión y lo atribuía al “estilo relacional de Christopher”.

Las percepciones alimentan las emociones que evocó el evento, y las emociones alimentan las percepciones. Cuanto más tenso se sentía Neil en esa reunión, peor consideraba a Christopher. Y cuanto más cobarde o egoísta parecía ser Christopher, más se agitaba Neil. Las impresiones negativas intensifican la frustración, por ejemplo, y viceversa. La felicidad hace que las personas se desvíen a interpretaciones más positivas de un suceso y viceversa. En función de lo que ocurre con este proceso cognitivo y emocional, la motivación por el trabajo puede dispararse o caer en picada (o ni siquiera cambiar). En el caso de Neil, la motivación cambió sustancialmente. Con respecto a trabajar para Christopher, dijo: “no estaba motivado en absoluto para seguir su liderazgo. Por el contrario, ¡quería hacer justamente lo contrario!”.

Todo el sistema de la vida laboral interna influye en el desempeño, porque los componentes están estrechamente entrelazados. Pero la fuente primaria de influencia es la motivación. La motivación no solo determina lo que harán las personas, y cuándo y cómo lo harán, sino *si* cumplirán el trabajo. Sin algún grado de motivación, el trabajo simplemente no se hará. Los integrantes del equipo Domain tenían motivación extrínseca, las exigencias de la gerencia, para reducir los costos; pero tenían poca motivación intrínseca. No es de sorprenderse que los números que disfrazó Christopher no funcionaran con la gerencia. Entonces los miembros del equipo continuaron a tientas y sin mucho entusiasmo el camino hacia una reducción dramática en los costos, en vano. Para la gerencia, el desempeño seguía siendo insatisfactorio.

#### *La neurociencia de la vida laboral interna*

Es probable que todo suceso que dispare un cambio en un componente del sistema de la vida laboral interna influya en terceros también, puesto que las percepciones, las emociones y la motivación están tan estrechamente entrelazadas. La neurociencia ayuda a explicar cómo los tres componentes interactúan para modelar el desempeño. El sistema de la vida laboral interna funciona como lo hace porque así es como funciona el cerebro humano. Las áreas del cerebro responsables de las emociones están conectadas de modos intrincados con áreas responsables de la percepción y la cognición. Por ejemplo, las investigaciones a partir de las imágenes tomadas del cerebro revelan que cuando a las personas se les muestran imágenes con carga emocional, se activa más corteza visual que cuando se muestran imágenes con contenido emocionalmente neutro.<sup>17</sup> Esto significa que el modo en que *pensamos* acerca de lo que vemos se ve afectado por el nivel de *emoción* que provoca. Incluso el nivel de atención que el cerebro destina a un evento se ve afectado por el contenido emocional que despierta. El pensamiento racional y la toma de decisiones no pueden funcionar correctamente salvo que las emociones también lo hagan. A pesar de la premisa de *Viaje a las estrellas* acerca de que los procesos mentales puramente racionales y sin emociones del Sr. Spock condujeron a una mejor toma de decisiones, la verdad se da a la inversa, al menos en el caso de los seres humanos. Las investigaciones en pacientes con lesiones en los centros emocionales del cerebro revelan impedimentos en cuanto a la toma de decisiones a pesar de que son normales en términos cognitivos. Pueden realizar cálculos

complejos, comprender el idioma, y leer y escribir, pero pueden tener una gran dificultad para decidir incluso entre alternativas simples como tomar un taxi o ir en autobús.<sup>18</sup> No pueden decidir qué opción es mejor, porque todas las alternativas parecen igualmente buenas. Sin la emoción del miedo, por ejemplo, encuentran imposible sopesar los riesgos de una elección respecto de la otra. De modo semejante, si no logran sentir placer por sus logros, carecen de deseo intrínseco para trabajar. En cualquiera de los casos, la motivación para realizar una acción se detiene.

Los sentimientos informan valores que, a su vez, informan decisiones. Un piloto sin emoción que, ante una emergencia, evalúa con calma el costo de la aeronave con respecto a la vida de los pasajeros no es algo que queremos. Queremos un piloto que se preocupe apasionadamente por la vida y nunca considere el costo del avión.<sup>19</sup>

Como resultado de estas interconexiones neurales, el desempeño de las personas —el trabajo que deciden hacer, lo arduo que trabajan, lo creativos que son, cómo se comportan con sus compañeros— depende de una interacción compleja de pensamientos, sentimientos e impulsos. Esta es la realidad de la vida laboral interna: puesto que se encuentra íntimamente ligada a la arquitectura del cerebro, es una parte inseparable del ser humano.

## La vida laboral interna y la dignidad humana

A medida que leemos los diarios que llenan el sistema informático día tras día, nos damos cuenta del dinamismo, la urgencia y la centralidad de la vida laboral interna. Como se observó anteriormente, solo le habíamos pedido a cada una de estas personas que describiera un evento laboral que recuerden del día; sin embargo, la mayoría también contó cómo afectó sus sentimientos, sus pensamientos o sus impulsos, y en ocasiones dos o tres de ellos interconectados. Algo los obligó a contarnos acerca de sus vidas laborales internas, como si el noticiero estuviera incompleto sin este boletín fundamental.

A partir de los análisis, sabemos que la vida laboral interna afecta el modo en que las personas se desenvuelven. Pero también sabemos que afecta a las personas mismas. Los ex empleados de Karpenter que aparecieron en el predio de estacionamiento el día de la última subasta de bienes no estaban allí por voyerismo. Sus muecas, sus lágrimas y sus maldiciones revelaban que una parte de ellos mismos estaba en el lote de



subasta. Durante años, muchos empleados de Karpenter se habían sentido orgullosos por trabajar en una empresa espectacular donde prosperaban sus vidas laborales internas. Luego, en los últimos años sombríos, todo se hizo añicos. Estancados en sus trabajos y considerados como bienes inútiles por la gerencia, comenzaron a mirar con encono a la organización, a los gerentes, a sus compañeros, a los proyectos y, finalmente, a ellos mismos. Por último, perdieron la chispa interna de la motivación por el trabajo que una vez los había apasionado. Sus vidas laborales internas se habían amargado y su desempeño se había achatado. Una parte de su identidad había estado ligada a su trabajo en Karpenter, pero esa parte había quedado vacía. Su dignidad humana había recibido un golpe directo.

La vida laboral interna es una parte importante de la *vida* humana, que afecta la calidad de nuestra existencia diaria de manera significativa. Más allá de su valor para contribuir al desempeño institucional, las personas tienen valores como seres humanos. Puesto que dedican tanto tiempo de sus vidas al trabajo, se merecen la dignidad de tener vidas laborales positivas. Al leer los diarios, vimos cómo las personas toman el trabajo personal al que le dedican tiempo y esfuerzo, por el que se arriesgan todos los días para lograr sus metas. El hecho de tener un trabajo con sentido y sentirse apoyado por la gerencia puede mejorar la vida enormemente. El trabajo vacío de significado, interés y placer puede conducir a vidas que se sientan realmente muy vacías.

Los gerentes que se dan cuenta de esto tienen una oportunidad muy valiosa. Al tomar acciones que apoyan la vida laboral interna, pueden convertirse simultáneamente en héroes para sus empleados, desarrollar el éxito de sus organizaciones a largo plazo y sumar sentido a su trabajo como gerentes, que a su vez alimentará sus propias vidas laborales internas. Entonces, bajo la luz de estas tres metas, vayamos más profundo en cuanto a cómo la vida laboral interna influye en las personas y en su desempeño.

# Notas

## Capítulo 2

1. D. Watson y L. A. Clark, "Negative Affectivity: The Disposition to Experience Negative Emotional States" (Afectividad negativa: la disposición a experimentar estados emocionales negativos), *Psychological Bulletin* (Boletín psicológico) 96 (1984): 465–490; T. M. Amabile, K. G. Hill, B. A. Hennessey y E. M. Tighe, "The Work Preference Inventory: Assessing Intrinsic and Extrinsic Motivational Orientation" (El inventario de preferencias laborales: evaluación de la orientación motivacional intrínseca y extrínseca), *Journal of Personality and Social Psychology* (Diario de psicología de la personalidad y social) 66 (1994): 950–967.

2. Como se describe en el apéndice, la mayoría de los análisis que realizamos controlaron la personalidad. En general, los principales aspectos de la personalidad no funcionaron como indicadores significativos y, cuando lo hicieron, no representaron una parte importante de la variación en la vida laboral interna.

3. T. M. Amabile y S. J. Kramer, "Inner Work Life: The Hidden Subtext of Business Performance" (La vida laboral interna: el subtexto oculto del desempeño comercial), *Harvard Business Review*, mayo de 2007, 72–83.

4. El término más preciso, científicamente, es *afecto*, mientras que emoción se reserva para reacciones bien precisas ante sucesos específicos y *humor* se refiere a estados sentimentales más generales. Utilizamos el término *emoción* para referirnos a ambos porque lo consideramos más entendido en general. Consulte A. P. Brief y H. M. Weiss, "Organizational Behavior: Affect in the Workplace" (Comportamiento organizacional: el afecto en el lugar de trabajo), *Annual Review of Psychology* (Revisión anual de psicología) 53 (2002): 279–307.

5. Consulte S. G. Barsade y D. E. Gibson, "Why Does Affect Matter in Organizations?" (¿Por qué el afecto es importante en las organizaciones?) *Academy of Management Perspectives* (Perspectivas de la Academia de Gestión) 21 (2007): 36–59.

6. D. Goleman, *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ* (Inteligencia emocional: por qué es más importante que el coeficiente intelectual) (Nueva York: Bantam Books, 1997); D. Goleman, R. Boyatzis y A. McKee, *Primal Leadership: Learning to Lead with Emotional Intelligence* (Liderazgo primario: aprender a liderar con la inteligencia emocional) (Boston: Harvard Business School Press, 2002); P. Salovey y J. D. Mayer, "Emotional Intelligence" (Inteligencia emocional), *Imagination, Cognition, and Personality* (Imaginación, conocimiento y personalidad) 9 (1990): 185–211.

7. A. M. Isen, "Positive Affect and Decision-Making" (Afecto positivo y toma de decisiones), en M. Lewis y J. Haviland-Jones, eds., *Handbook of Emotions* (Manual de emociones), 2ª ed. (Nueva York: Guilford, 2000), 417–435.

8. Según los estudios, la construcción de sentido se multiplica con más fuerza en situaciones ambiguas, inciertas o inesperadas. En el trabajo, porque las personas generalmente esperan que sus gerentes y compañeros de trabajo sean competentes y colaboradores, la construcción de sentido se compromete más cuando no se cumplen estas expectativas. Algunas lecturas básicas sobre construcción de sentido: E. Goffman, *Frame Analysis* (Análisis de marcos) (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1974); K. E. Weick, *Sensemaking in Organizations* (La construcción de sentido en las organizaciones) (Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1995); G. Klein, B. Moon y R. F. Hoffman, "Making Sense of Sensemaking I: Alternative Perspectives" (*Dar sentido a la construcción de sentido I: perspectivas alternativas*), *IEEE Intelligent Systems* (Sistemas inteligentes de IEEE) 21 (2006): 70–73; G. Klein, B. Moon y R. F. Hoffman, "Making Sense of Sensemaking II: A Macro-cognitive Model" (*Dar sentido a la construcción de sentido II: un modelo macrocognitivo*) *IEEE Intelligent Systems* (Sistemas inteligentes de IEEE) 21 (2006): 88–92; A. Wrzesniewski, J. E. Dutton y G. Debebe, "Interpersonal Sensemaking and the Meaning of Work" (Construcción de sentido interpersonal y el sentido del trabajo), *Research in Organizational Behavior* (Análisis en conducta organizacional) 25 (2003): 93–135.

9. D. J. Campbell y R. Pritchard, "Motivation Theory in Industrial and Organizational Psychology" (Teoría de la motivación en la psicología industrial y organizacional), en *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (Manual de psicología industrial y organizacional), ed. M. D. Dunnette (Chicago: Rand McNally, 1976), 63–130; J. P. Campbell, "Modeling the Performance Prediction Problem in Industrial and Organizational Psychology" (Perfil del problema de predicción del desempeño en la psicología industrial y organizacional) en *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (Manual de psicología industrial y organizacional), 2ª ed., vol. 1, ed. M. D. Dunnette y L. M. Hough (Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, 1990), 687–732.

10. Muchos académicos han estudiado las formas de la motivación humana (por ej., S. E. Cross, P. L. Bacon y M. L. Morris, "The Relational-Interdependent Self-Concept and Relationships" (La construcción del yo relacional e interdependiente y las relaciones) *Journal of Personality and Social Psychology* (Diario de psicología de la personalidad y social) 78 [2000]: 191–208; E. L. Deci y R. M. Ryan, "The 'What' and 'Why' of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior" (Los qué y los por qué de las búsquedas de metas: las necesidades humanas y la autodeterminación de la conducta), *Psychological Inquiry* 11 [2000]: 227–268; M. J. Gelfand, V. S. Major, J. L. Raver, L. H. Nishii y K. O'Brien, "Negotiating Relationally: The Dynamics of the Relational Self in Negotiations" (Negociaciones relacionales: la dinámica del yo relacional en las negociaciones), *Academy of Management Review* 31 [2006]: 427–451; A. M. Grant y J. Shin, "Work Motivation: Directing, Energizing, and Maintaining

Research” (Motivación laboral: dirigir, alentar y mantener las investigaciones), *Oxford Handbook of Motivation* (Manual de motivación de Oxford), ed. R. M. Ryan [Oxford: Oxford University Press, próximamente, 2011]; F. Herzberg, *The Motivation to Work* (La motivación para trabajar) [Nueva York: Wiley, 1959]; y R. M. Ryan y E. L. Deci, “Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being” (Teoría de la autodeterminación y la coordinación de la motivación intrínseca, el desarrollo social y el bienestar), *American Psychologist* 55 [2000]: 68–78). Investigaciones recientes demuestran que diferentes tipos de motivación pueden interactuar en modos complejos (A. M. Grant, “Does Intrinsic Motivation Fuel the Prosocial Fire? Motivational Synergy in Predicting Persistence, Performance, and Productivity” (¿La motivación intrínseca alimenta la pasión prosocial? Sinergia motivacional en la predicción de la persistencia, el desempeño y la productividad) *Journal of Applied Psychology* (Diario de psicología aplicada) 93 (2008): 48–58).

11. K. R. Lakhani y E. von Hippel, “How Open Source Software Works: ‘Free’ User-to-User Assistance” (Cómo funciona el software de código abierto: asistencia gratuita entre usuarios), *Research Policy* 32 (2003): 923–943.

12. Los investigadores de psicología con frecuencia distinguen entre motivación relacional y altruista, o motivación *prosocial*. La primera se define como el deseo de conectarse con otras personas y la segunda como el deseo de proteger y promover el bienestar de otras personas. Puesto que ambas se orientan a las relaciones con terceros, las combinamos a las dos en este texto.

13. Consulte: T. M. Amabile, *Creativity in Context* (Creatividad en contexto) (Boulder, CO: Westview Press, 1996). Analizamos estas dinámicas en más detalle más adelante en este libro.

14. En un artículo clásico, Frederick Herzberg presentó pruebas que demostraban que, aunque los empleados no estén satisfechos por el pago y los beneficios inadecuados, no son estos los factores que los motivan a realizar un trabajo de excelencia. Sino que se sienten motivados por un trabajo interesante y desafiante que les permita obtener logros. Consulte F. Herzberg, “One More Time: How Do You Motivate Employees?” (*Una vez más: ¿cómo motiva a los empleados?*, *Harvard Business Review*, enero–febrero 1968, 53–62).

15. ¿Qué es un *suceso*? Investigaciones psicológicas recientes han dado por resultado una teoría fascinante acerca de cómo damos sentido a algo como un suceso discreto (“qué está sucediendo ahora”). La teoría sugiere que “la memoria activa” del cerebro humano construye representaciones de los sucesos porque mejoran la percepción y la capacidad para predecir lo que sucederá después. Consulte: J. M. Zacks, N. K. Speer, K. M. Swallow, T. S. Braver y J. R. Reynolds, “Event Perception: A Mind/Brain Perspective” (Percepción de los sucesos: una perspectiva desde la mente/el cerebro), *Psychological Bulletin* (Boletín psicológico) 133 (2007): 273–293. Esta investigación amplía hallazgos anteriores acerca de cómo las personas segmentan de manera cognitiva las conductas en suceso (por ej., D. Newton, “Attribution and the Unit of Perception of Ongoing Behavior” (Atribución y la unidad de percepción de conductas constantes), *Journal of Personality and Social Psychology* (Diario de psicología de la personalidad y social) 28 (1973): 28–38).

16. La psicología y la neurociencia dan pruebas acerca de que las emociones y los pensamientos están intrincadamente entrelazados (por ej., E. A. Phelps, “Emotion and Cognition: Insights from Studies of the Human Amygdala” (Emoción y cognición: perspectivas de estudios de la amígdala humana), *Annual Review of Psychology* (Revisión anual de psicología) 57 [2006]: 27–53).

17. P. J. Lang, M. M. Bradley, J. R. Fitzsimmons, B. N. Cuthbert, J. D. Scott, B. Moulder y V. Nangia, “Emotional Arousal and Activation of the Visual Cortex” (Despertar emocional y activación de la corteza visual) *Psychophysiology* (Psicofisiología) 35 (1998): 199–210.

18. Si desea conocer más sobre las fascinantes interacciones entre las emociones y la cognición, consulte el trabajo de Antonio Damasio y Joseph LeDoux (por ej., A. Damasio, *Descartes’ Error: Emotion, Reason and the Human Brain* (El error de Descartes: emoción, razón y el cerebro humano) [Nueva York: Putman, 1994]; A. Damasio, *The Feeling of What Happens: Body and Emotion in the Making of Consciousness* (La sensación de lo que sucede: el cuerpo y la emoción en la toma de conciencia) [Nueva York: Harcourt, Inc., 1999]; J. LeDoux, *The Emotional Brain: The Mysterious Underpinnings of Emotional Life* (El cerebro emocional: las misteriosas bases de la vida emocional) [Nueva York: Simon & Schuster, 1996]).

19. Este ejemplo hipotético se toma de Damasio, *Descartes’ Error* (El error de Descartes).