

La felicidad en el trabajo: una aproximación desde la teoría de la autodeterminación y la teoría del flujo psicológico.

Luis Enrique Ramírez Salinas ^{1, a}

¹Universidad César Vallejo. Trujillo, Perú

^aDocente

Correspondencia: Luis Enrique Ramírez Salinas

Correo electrónico: lramirez@ucv.edu.pe

RESUMEN

Como una inmediata continuación del publicado en la edición inicial de esta Revista, el presente trabajo de investigación teórica sigue tratando de elucidar el esquivo constructo de la felicidad en el trabajo, esta vez a partir de la revisión de dos de las más acreditadas teorías de la motivación laboral, como son la teoría de la autodeterminación y la teoría del flujo psicológico, las mismas que tienen su punto de partida común en el estudio de la motivación intrínseca. A partir de su vinculación con las necesidades humanas, postulamos la hipótesis de que a través de la teoría de la autodeterminación y su complementación con la teoría del flujo psicológico podría mejor explicarse la felicidad en el trabajo.

Palabras clave: felicidad en el trabajo, necesidades humanas, teoría de la autodeterminación, teoría del flujo psicológico.

Happiness at work: an approach from the theory of self-determination and the theory of psychological flow

ABSTRACT

As an immediate continuation of the one published in the first edition of this Journal, the present theoretical research continues to elucidate the elusive construct of happiness at work, this time from the review of two of the most accredited theories of Work motivation, such as the theory of self-determination and the theory of psychological flow, which have their common starting point in the study of intrinsic motivation. Based on its link with human needs, we postulate the hypothesis that through the theory of self-determination and its complementation with the theory of psychological flow could better explain happiness at work.

Keywords: *happiness at work, human needs, theory of self-determination, theory of psychological flow.*

INTRODUCCIÓN

El ya consabido sentido común nos informa intuitivamente que el trabajo, en su concepción más elemental o básica, es una actividad humana tan antigua como el propio individuo. En efecto, resulta difícil imaginar un mundo en el que el ser humano, alguna vez, no haya trabajado o desempeñado una actividad en la que despliegue parte de su energía y vigor. Si nos atenemos a la concepción materialista de la historia –específicamente al enfoque marxista de los modos de producción pre capitalistas-, un probable retrato de los albores de la humanidad sería el siguiente:

Los antepasados del hombre vivían en manadas; en manadas, en hordas, vivieron también los primeros hombres. Simultáneamente con la aparición del hombre surgió la sociedad humana. A lo largo de un proceso de desarrollo bastante dilatado, fueron creándose entre los hombres relaciones que en el mundo animal no existían ni podían existir: las relaciones en torno al trabajo (Academia de Ciencias, 1969, p. 21).

Desde esta perspectiva, el enfoque marxista distingue tres modos de producción pre capitalistas, correspondientes a tres tipos de sociedad: primitiva, esclavista y feudal. Bajo esta concepción, en los inicios de la sociedad primitiva, el trabajo se basaba en la cooperación simple de unos con otros para llevar a cabo labores homogéneas y que no podían ser realizadas de manera individual (como, por ejemplo, la caza de grandes fieras). La aparición de la división del trabajo, en su forma natural, hizo que los hombres se especializaran en la caza y las mujeres en la recolección de alimentos vegetales y en las tareas domésticas. Más tarde, aparecería la división social del trabajo, en la que diferentes comunidades se especializaban en diversos tipos de actividades productivas (pastores, alfareros, tejedores, herreros, etc.).

En la sociedad esclavista, el trabajo se concentraba fundamentalmente en la producción agrícola, teniendo la producción artesanal un carácter subordinado. Bajo este régimen la población se dividía en hombres libres y esclavos, de donde surgían las bases para la escisión entre el trabajo intelectual (propio de los primeros) y el trabajo físico (propio de los segundos). Este régimen alcanzó su máximo esplendor en la Grecia y Roma antiguas.

En la sociedad feudal, seguía predominando la agricultura (aunque la producción mercantil venía desarrollándose gradualmente, habiéndose extendido los oficios en las ciudades) y el régimen se caracterizaba por la explotación de los campesinos de parte de los señores feudales (el campesino no era ya un esclavo pero se encontraba en estado de servidumbre). La mayor parte de las tierras pertenecían al señor feudal y una parte era entregada para disfrute del campesino, en condiciones gravosas, bajo tres formas de renta: la renta en trabajo, la renta en especie y la renta en dinero. Bajo este régimen, el trabajo del campesino se dividía en dos partes: el necesario para su propio sustento y el de su familia; y, el necesario para el plusproducto, del que se apropiaba el señor feudal.

Mirado desde esta perspectiva histórica, entonces, el concepto moderno de trabajo (como actividad física, fundamentalmente) no existía en el inicio de la humanidad. Como bien ha afirmado, al respecto, Riesnik (2001):

En la historia anterior, el trabajo ni siquiera era concebido como algo propio de la actividad humana, es decir, como un atributo específico de la acción del hombre dirigida a asegurar y crear las condiciones de su propia vida de un modo único y que le es propio (...) la riqueza era un don de la tierra, imposible de ser creada o reproducida por la intervención del mismo hombre que, en todo caso, se limitaba a descubrirla, a extraerla y consumirla (p. 2).

En el inicio de los tiempos, por lo tanto, a juzgar por estas fuentes, el hombre se limitaba a recoger los bienes que la tierra le ofrecía de manera espléndida para su supervivencia. Es así que el mito bíblico del Paraíso terrenal cobra especial significado en este contexto histórico, aun cuando corresponda a una concepción idealista de la historia:

27 Y creó Dios al hombre a su imagen, a imagen de Dios lo creó; varón y a hembra los creó. 28 Y los bendijo Dios y les dijo Dios: Fructificad y multiplicaos; y henchid la tierra y sojuzgadla; y tened dominio sobre los peces del mar, y sobre las aves de los cielos y sobre todas las bestias que se mueven sobre la tierra. 29 Y dijo Dios: He aquí que os he dado toda hierba que da semilla que está sobre la faz de toda la tierra; y todo árbol en que hay fruto de árbol que da semilla os será para a comer. 30 Y a toda bestia de la tierra, y a todas las aves de los cielos y a todo lo que se arrastra sobre la tierra, en que hay vida, toda hierba verde les será para comer. Y fue así (Génesis 1:27-30, Reina Valera).

Más adelante, sobre todo en la sociedad esclavista, el trabajo aparece como una actividad penosa, dura y extenuante; como una especie de castigo divino, haciendo recordar otro mito bíblico, el de la expulsión divina de Adán y Eva del Paraíso terrenal, cuando son condenados, entre otras cosas, a trabajar:

17 Y a Adán dijo: Por cuanto obedeciste la voz de tu mujer y comiste del árbol del cual te mandé, diciendo: No comerás de él; maldita será la tierra por tu causa; con dolor comerás de ella todos los días de tu vida. 18 Espinos y cardos te producirá, y comerás hierba del campo; 19 con el sudor de tu rostro comerás el pan hasta que vuelvas a la tierra, porque de ella fuiste tomado; pues polvo eres y al polvo volverás (...) 22 Y dijo Jehová Dios: He aquí el hombre ha llegado a ser como uno de nosotros, conociendo el bien y el mal. Ahora, pues, no sea que alargue su mano y tome también del árbol de la vida, y coma y viva para siempre, 23 por tanto, lo sacó Jehová Dios del huerto de Edén, para que labrase la tierra de la que fue tomado (Gn. 3:17-23).

A estas alturas de la indagación, resulta interesante advertir que el mito bíblico del trabajo como castigo divino ha calado tan poderosamente en el pensamiento de nuestra sociedad, que hasta expresiones artísticas, como la música, han recogido tal concepción. Así, un verso del popular merengue dominicano “El negrito del batey” (Guzmán, 1942 canción AZ) dice lo siguiente:

A mí me llaman el negrito del batey
porque el trabajo para mí es un enemigo
el trabajar yo se lo dejo todo al buey
porque el trabajo lo hizo Dios como castigo.

En todo caso, hoy en día, el trabajo es una realidad indesligable de la actividad humana, a tal punto que algunos autores afirman que vivimos una civilización del trabajo: hay una cultura del trabajo, una estética del trabajo, una ética del trabajo, una estrategia del trabajo y hasta una esclavitud al trabajo (Chamocho y Ramos, 2013). En este sentido, resulta justificable entonces efectuar una interrogante como la que plantea Yamamoto (2013): ¿se vive para trabajar o se trabaja para vivir? U otras, como las siguientes: ¿al ser humano le gusta trabajar o lo hace porque no le queda otra alternativa? ¿qué es lo que motiva al ser humano a trabajar? ¿el trabajo responde a la satisfacción de alguna necesidad básica del ser humano? ¿se puede ser feliz en el trabajo?

El presente trabajo –que constituye una continuación del ya publicado en el número inicial de esta Revista- trata de encontrar algunas respuestas a las interrogantes anteriores, relacionadas con el trabajo de las personas en las organizaciones. Para tal propósito y tratándose de una investigación teórica, documental, hemos seguido hurgando en diversas fuentes, primarias y secundarias, con el fin de efectuar una exposición sistemática de las principales ideas y concepciones al respecto, con el propósito final de mejor entender el esquivo constructo de la felicidad en el trabajo. Empezamos la indagación con un análisis de las necesidades humanas, como fundamento inicial de la motivación para el trabajo, continuando con la explicación de dos teorías de la motivación laboral –teoría de la autodeterminación y teoría del flujo (*flow theory*)- vistas ambas como una forma complementaria y eficaz de explicar la felicidad en el trabajo.

LAS NECESIDADES HUMANAS

El trabajo guarda una directa relación con las necesidades humanas, bajo el enfoque de las teorías de la autodeterminación y del flujo psicológico, tal como se tendrá ocasión de analizar en las líneas sucesivas. Una primera pregunta que habría que elucidar, entonces, es la siguiente: ¿qué es una necesidad humana? Destacados científicos del comportamiento organizacional como Hersey, Blanchard y Johnson (1998), consideran que un motivo o una necesidad, indistintamente, es la causa principal de la acción, lo que determina la conducta de una persona; a tal punto que “el comportamiento puede cambiar si la fuerza de una necesidad crece al grado de convertirse en el motivo más poderoso” (p. 31). Otros como Ward & Lasen (2009), por su parte, definen una necesidad como “un rasgo que impulsa a un individuo a perseguir una meta a través de una acción que también proporcione propósito, significado y dirección a su comportamiento” (p. 1).

Por otro lado, desde una perspectiva sociológica, Puig, Sabater y Rodríguez (2012) manifiestan que el significado de este constructo ha ido evolucionando a la par de las transformaciones sociales y políticas ocurridas, habiendo girado los planteamientos en torno a dos enfoques: relativista y universalista. Para los relativistas, las necesidades se establecen en función de diversos factores tales como el sexo, la edad, la raza, la cultura, etc. como elementos claves que influyen en la percepción de las necesidades. Para los universalistas, las necesidades básicas pueden determinarse como objetivas y universales, las mismas que pueden medirse de igual forma en todos los seres humanos.

Desde el campo de la Economía, la perspectiva universalista de las necesidades humanas ha sido defendida por autores como Doyal y Gough, quienes han sostenido la existencia de dos necesidades humanas básicas y universales –salud y autonomía- bajo el siguiente argumento:

La salud y la autonomía son necesidades básicas que [todos] los humanos deben satisfacer para evitar los graves daños de una participación fundamentalmente mermada en cuanto a su forma de vida... En principio es posible comparar los niveles de satisfacción de las necesidades básicas en estos términos, no solo en una cultura sino también entre diferentes culturas (Gough, 2007/2008, p. 179).

En los terrenos de la psicología, Abraham Maslow, en su intento de formular una teoría positiva de la motivación humana, ha defendido también la existencia de necesidades humanas básicas y universales, al sostener que:

Human life will never be understood unless its highest aspirations are taken into account. Growth, self-actualization, the striving toward health, the quest for identity and autonomy, the yearning for excellence (and other ways of phrasing the striving "upward") must by now be accepted beyond question as a widespread and perhaps universal human tendency (Maslow, 1970; p. xii-xiii).

En el marco de esta consideración, la teoría de la motivación de Maslow considera que las necesidades humanas básicas y universales son cinco: fisiológicas, de seguridad, de pertenencia y amor, de estima y de autorrealización. Las primeras, que tienen que ver con las necesidades corporales (hambre, sexo, sed, sueño, ejercicio), serían las más poderosas de todas; es decir, si el organismo está dominado por las necesidades fisiológicas todas las demás pueden llegar a ser simplemente inexistentes.

Las necesidades de seguridad, aparecen cuando las fisiológicas están relativamente bien satisfechas. Se refieren a la necesidad de estabilidad; dependencia; protección; estructura; orden; ley; liberación del miedo, ansiedad y caos, etc.; pueden también dominar totalmente al organismo y convertirse en organizadoras casi exclusivas de la conducta, reclutando todas las capacidades del organismo a su servicio. Una persona en este estado, fuerte y crónico, puede caracterizarse como viviendo casi solo por seguridad.

Las necesidades de pertenencia y amor, de igual manera, surgen cuando las anteriores están bastante bien satisfechas. En este caso, la persona sentirá agudamente la ausencia de los amigos, de un amor, de la esposa o de los niños. Tendrá necesidad de relaciones afectuosas con la gente en general y sentirá profundamente las angustias de la soledad, del ostracismo, del rechazo, de la falta de amistad y del desarraigo.

Las necesidades de estima, por su parte, tienen que ver con el deseo de toda persona de una evaluación estable, sólida y generalmente elevada de sí misma y, por lo tanto, del respeto propio, de la autoestima y de la estima de los demás. Por todo ello, Maslow considera que estas necesidades pueden clasificarse en dos conjuntos subsidiarios: en primer lugar, el deseo de fortaleza, de logro, de adecuación, de dominio y competencia, de confianza, de independencia y libertad;

en segundo lugar, el deseo de reputación o prestigio, estatus, fama y gloria, reconocimiento, atención, importancia y dignidad.

Las necesidades de autorrealización, por último, se refieren al deseo de la persona por la realización de sí misma, es decir, por realizarse en todo su potencial (convertirse en todo lo que es capaz de convertirse). En otras palabras, llegar a ser lo que él puede ser, siendo fiel a su propia naturaleza (un pintor, pintando; un músico, haciendo música; un poeta, escribiendo poesía).

Por su parte, desde el campo del psicoanálisis, Erich Fromm –uno de los autores más descollantes del pensamiento humanista- ha distinguido en el ser humano la existencia de necesidades animales y humanas: las primeras tienen que ver fundamentalmente con las necesidades que le exige el cuerpo (diríamos que son las equivalentes a las necesidades fisiológicas de Maslow); las segundas, con las que le indica su conciencia. En este sentido, Fromm ha sostenido, a lo largo de su nutrida obra, la idea de que las pasiones fundamentales del ser humano no derivan de sus necesidades instintivas, sino de las condiciones muy peculiares para superar las contradicciones de su propia existencia. En palabras del autor, “ni aun la satisfacción más completa de todas sus necesidades instintivas resuelve su problema humano; sus pasiones y necesidades más intensas no son las enraizadas en su cuerpo, sino las enraizadas en la peculiaridad misma de su existencia” (Fromm, 1956, p. 31).

En esta perspectiva, el autor plantea que las necesidades y pasiones que nacen de la existencia humana son cinco: relación, trascendencia, arraigo, sentimiento de identidad y necesidad de una estructura que oriente y vincule.

La necesidad de relación, según Fromm, nace de la particular situación del hombre al haber sido sustraído de su unión primordial con la naturaleza, propia de su existencia animal; por lo que, dotado de razón e imaginación, es capaz de darse cuenta de su soledad, impotencia e ignorancia, de la accidentalidad de su nacimiento y muerte. Esta nueva situación no podría afrontarla si no encontrara nuevos vínculos con su prójimo que sustituyan a los antiguos (que estaban regulados por los instintos). Entonces, “la necesidad de vincularse con otros seres vivos, de relacionarse con ellos, es imperiosa y de su satisfacción depende la salud mental del hombre. Esta necesidad se encuentra detrás de todos los fenómenos que constituyen la gama de las relaciones humanas íntimas, de todas las pasiones que se llaman amor, en el sentido más amplio de la palabra” (p. 33).

La necesidad de trascendencia, según el autor, nace del hecho de que estando el hombre “dotado de razón e imaginación, no puede contentarse con el simple papel pasivo de la criatura (...) se siente impulsado por el apremio de trascender el papel de criatura y la accidentalidad y pasividad de su existencia, haciéndose creador” (p. 38). Es así, entonces, que en el acto de crear el hombre se eleva hasta la esfera de la iniciativa y la libertad; residiendo en esta necesidad una de las raíces del amor, del arte, de la religión y la producción material.

La necesidad de arraigo comienza, a juicio de Fromm, con el nacimiento del hombre; momento en el cual sale de su ambiente natural e inicia el rompimiento de sus vínculos naturales, lo que solo puede ser reparado en la medida en que encuentre nuevas raíces humanas y pueda sentirse otra vez a gusto en este mundo. El vínculo con la madre, sostiene Fromm, es solo la

forma más elemental de todos los vínculos naturales de la sangre que proporciona al hombre la sensación de arraigo y pertenencia a un grupo humano; las otras son la familia, el clan, el estado, la nación o la iglesia.

La necesidad del sentimiento de identidad, por su parte, nace del hecho de que estando “el hombre, apartado de la naturaleza, dotado de razón e imaginación, necesita formarse concepto de sí mismo, necesita decir y sentir: ‘Yo soy yo’” (p. 57). Fromm sostiene que nuestra cultura occidental se ha desarrollado procurando crear la bases del sentimiento pleno de la individualidad (centro y sujeto activo de sus potencias), no habiéndolo conseguido sino una minoría; encontrando algunos sustitutos tales como la nación, religión, clase, ocupación.

Finalmente, la necesidad de una estructura que oriente y vincule, a juicio del autor, radica en el hecho de que el hombre se encuentra rodeado de fenómenos enigmáticos que, por estar dotado de razón, necesita entenderlos e incluirlos en un contexto comprensible que le permita manejar sus propios pensamientos. Esta necesidad, según Fromm, se presenta en dos planos:

La necesidad de orientación primera y más fundamental es disponer de alguna estructura orientadora, aparte de que sea verdadera o falsa (...) En el segundo plano, la necesidad consiste en estar en contacto con la realidad mediante la razón, en captar el mundo objetivamente (Fromm, p. 60).

El breve recorrido efectuado en torno a las necesidades humanas ha permitido establecer, según se puede deducir de las ideas expuestas, el papel medular de las mismas humanas como un factor causal o motivador de la conducta de una persona. Cabe precisar que, en el campo del comportamiento organizacional, las denominadas teorías de motivación basadas en el contenido conceden particular importancia a las necesidades de las personas (Ivancevich, Konopaske & Matteson, 2006). A continuación pasaremos revista a dos de las principales teorías: teoría de la autodeterminación y teoría del flujo psicológico.

TEORÍA DE LA AUTODETERMINACIÓN

A pesar de los hallazgos alcanzados por una serie de investigaciones efectuadas, a partir de los estudios llevados a cabo por Elton Mayo y sus colaboradores de *Harvard*, en una de las plantas de la *Western Electric Company (Hawthorne, Illinois)*, en cuanto a que las relaciones personales y grupales eran el factor más significativo que influía en la productividad de la organización, antes que el sueldo y las condiciones de trabajo (Hersey et al.), en la segunda mitad del siglo pasado subsistía todavía la antigua concepción económica neoclásica del homo economicus, la misma que en versión de Frederick Taylor se expresaba del siguiente modo:

He descrito en otros libros una serie de experimentos hechos con obreros, cuyas conclusiones han demostrado que es imposible, durante un período largo de tiempo, obtener que trabajen más que la generalidad de sus camaradas, a menos que se les asegure un aumento grande y permanente en sus salarios. Esta serie de experimentos probó también que existen muchos obreros deseosos de trabajar con mayor rapidez, siempre que se les dé este aumento liberal en los salarios (Taylor, 1987, p. 197).

En así que McGregor (1957) sostenía que la concepción tradicional de la tarea gerencial en las organizaciones se sustentaba en una serie de creencias muy difundidas en la época, como las siguientes: (a) el hombre promedio es por naturaleza indolente y trabaja lo menos posible; (b) carece de ambición, evita la responsabilidad y le gusta ser dirigido; (c) es egocéntrico e indiferente a las necesidades de la organización; (d) se opone a los cambios; y, (e) es simple, no muy brillante y se deja engañar con facilidad. A este conjunto de proposiciones, denominó *Teoría X*.

Sobre la base de las investigaciones efectuadas por Abraham Maslow, en torno a las necesidades humanas, McGregor criticaba los supuestos de la *Teoría X* por inadecuados y sugería nuevos supuestos sobre la naturaleza y la motivación humanas, como los siguientes: (a) las personas no son, por naturaleza, indiferentes o resistentes a las necesidades de la organización; y, si llegan a serlo es como resultado de sus experiencias en la misma; (b) la motivación, el potencial de desarrollo, la capacidad para asumir responsabilidades y la disposición para alcanzar las metas de la organización existen en todas las personas; y, (c) la tarea esencial de la gerencia consiste en lograr que las personas alcancen sus propias metas y las de la organización. A este conjunto de proposiciones, denominó *Teoría Y*.

Precisamente, por la misma época, Erich Fromm advertía lo siguiente, cuando analizaba los dos modos básicos de la existencia humana (tener y ser):

En la sociedad contemporánea se supone que el modo de existencia de tener está enraizado en la naturaleza humana y, por ello, es virtualmente inmutable. La misma idea se expresa en el dogma de que el hombre es básicamente perezoso y pasivo por naturaleza y que no desea trabajar ni hacer nada, a menos que sea impulsado por el incentivo de una ganancia material, o por el hambre, o por el temor al castigo (Fromm, 1978, p. 115).

Sin desconocer los trabajos seminales de Elton Mayo y colaboradores en la *Western Electric Company*, los aportes de Maslow y McGregor –entre otros- significaron un gran avance en la comprensión de la conducta de los trabajadores y de sus factores motivacionales. A partir de éstos, los especialistas en comportamiento organizacional han desarrollado una serie de teorías que tratan de explicar los factores determinantes en la motivación laboral. Una de las más reconocidas por la comunidad científica es la teoría de la autodeterminación (self-determination theory, en inglés), formulada por Edward Deci y Richard Ryan, la misma que tiene como idea central el hecho de que el desarrollo del potencial de un trabajador supone la satisfacción de tres necesidades innatas: competencia, relación y autonomía. En palabras de Deci & Ryan (2000):

La teoría de la autodeterminación plantea (tres) necesidades fundamentales: (a) enfrentar desafíos óptimos y experimentar dominio o efectividad en los mundos físico y social; (b) buscar relaciones y experimentar sentimientos de seguridad, pertenencia e intimidad con otros; y, (c) auto-organizarse y regular el propio comportamiento (y evitar el control heterónomo), que incluye la tendencia a trabajar hacia la coherencia interna e integración entre las demandas y metas reguladoras” (p. 252).

Deci & Ryan consideran a estas necesidades como organísmicas e innatas –más que como motivos adquiridos- a nivel psicológico antes que fisiológico. En este sentido, definen a las necesidades como “nutrientes psicológicos innatos que son esenciales para el crecimiento, la integridad y el bienestar psicológico continuos” (p. 229). Para los autores, la dialéctica organísmica de la teoría tiene como punto de partida el postulado de que los seres humanos son organismos vivos orientados al crecimiento, que están naturalmente inclinados hacia la integración de sus elementos psíquicos en un sentido unificado de sí mismos y, a su vez, en la integración de ellos mismos en estructuras sociales más grandes.

Esta perspectiva propone, además, que las actividades organísmicas naturales y las propensiones integradoras que las coordinan requieren nutrientes fundamentales –es decir, soportes ambientales- para experimentar autonomía, competencia y relación. Por lo tanto, la presencia o ausencia de condiciones ambientales que permitan satisfacer estas necesidades básicas será un predictor clave en la determinación de la vitalidad y salud mental de las personas.

Una importante precisión que hacen Deci & Ryan en torno a las necesidades es en lo referente a las semejanzas y diferencias con los supuestos de la teoría del impulso (drive theory). En cuanto a las semejanzas, ambas teorías consideran que las necesidades son innatas antes que aprendidas y dan contenido motivacional a la vida. En cuanto a las diferencias, mientras que la teoría del impulso entiende a las necesidades como déficits fisiológicos que perturban la quietud del organismo y lo impulsan a comportarse de manera tal que satisfagan la necesidad y repongan dicha quietud (por ejemplo, las personas hambrientas actúan para conseguir comida); la teoría de la autodeterminación, las entiende como actividades interesantes orientadas al crecimiento o al logro de una meta importante si están en un contexto que permite la satisfacción de las mismas (por ejemplo, el juego de los niños, la exploración basada en la curiosidad, la disponibilidad a experiencias sensoriales de la naturaleza, etc.).

Otra precisión que hacen los autores es la de señalar la diferencia entre la teoría de la autodeterminación con algunas teorías empíricas de la personalidad (como las de McClelland, 1985; y, de Murray, 1938), que ven a las necesidades psicológicas como aprendidas, a diferencia de otras teorías menos empíricamente derivadas (como las de Kohut, 1977; y, de Maslow, 1943), que las ven como innatas.

Según Deci & Ryan, en los tempranos años 70:

cuando la teoría operante tenía todavía una fuerza relativamente importante en la psicología empírica, unos cuantos investigadores comenzaron a explorar el concepto de motivación intrínseca (...) definiendo a las actividades intrínsecamente motivadoras como aquellas que los individuos encontraban interesantes y que harían en ausencia de consecuencias operacionalmente separables” (p. 233).

En este contexto, según los autores, el concepto de motivación intrínseca se ajustaba a la propuesta de White (1959) de que las personas suelen participar en actividades simplemente para experimentar eficacia o competencia; y, con la afirmación de DeCharms (1968) de que las personas tienen una propensión motivacional primaria a sentirse como agentes causales con respecto a sus

propias acciones; lo que condujo a que Deci (1975) propusiera que los comportamientos motivados intrínsecamente se basaban en las necesidades de las personas para sentirse competentes y auto determinadas.

Esta concepción de motivación intrínseca podía verse, según Deci & Ryan, como una reacción a dos teorías conductuales dominantes en la época: la teoría del condicionamiento operante de Skinner (1953), que sostenía que todos los comportamientos aprendidos eran una función de los refuerzos; y, la teoría del impulso de Hull (1943), que sostenía que los mismos derivaban de la satisfacción de las necesidades fisiológicas básicas. La hipótesis general que guiaba la nueva concepción era que la motivación intrínseca se veía facilitada por condiciones ambientales que conducían a la satisfacción de las necesidades psicológicas básicas; y socavada, en caso contrario.

Luego de una serie de estudios sobre los factores socio-contextuales que facilitaban o socavaban la motivación intrínseca, la teoría de la autodeterminación, según sus autores, viró hacia una consideración más exhaustiva del concepto de motivación extrínseca, que había venido siendo estudiada principalmente en términos de cómo afectaba la motivación intrínseca y considerada en posición antagónica a ésta.

La teoría de la autodeterminación, según Deci & Ryan, propone que la internalización es el medio a través del cual los individuos asimilan y reconstituyen regulaciones externas previas a fin de que ellos puedan ser auto determinados mientras son desarrolladas. En diferentes grados, estas formas de regulación –regulación externa, introyección, identificación e integración– representan comportamientos menos autodeterminados totalmente.

La **regulación externa**, según los autores, es el caso clásico de motivación extrínseca en el que el comportamiento de las personas es controlado por contingencias externas específicas (las personas se comportan de tal manera que les permita lograr un resultado deseado, como una recompensa tangible o la evasión de un castigo); es el único tipo de regulación reconocido en la teoría operante y que ha sido encontrado como un factor que socava la motivación intrínseca. La **introyección**, por su parte, representa una internalización parcial en la cual las regulaciones están en las personas pero no se han convertido realmente en parte del conjunto de motivaciones, cogniciones y afectos que constituyen su yo; debido a que las regulaciones introyectadas no han sido asimiladas al yo, las conductas resultantes no son autodeterminadas. La **identificación**, por otro lado, es el proceso a través del cual las personas reconocen y aceptan el valor subyacente de un comportamiento; siendo éste más autónomo aunque instrumental (la motivación sigue siendo extrínseca). La **integración**, finalmente, es la forma más plena y completa de internalización de motivación extrínseca, ya que no solo implica la identificación con la importancia de los comportamientos sino, también, su integración con otros aspectos del yo (las personas han aceptado plenamente las regulaciones al ponerlas en armonía o coherencia con sus valores e identidad, constituyendo el resultado una motivación extrínseca autodeterminada).

En la figura 1 puede apreciarse la ubicación de los cuatro estilos reguladores, que representan cuatro tipos de motivación extrínseca, en un continuo que va desde un comportamiento autodeterminado o autónomo (self-determined) hasta no determinado o controlado (nonself-

determined). Las líneas verticales discontinuas tienen la intención de puntualizar que la motivación extrínseca que ha sido plenamente internalizada (regulación integrada) no la convierte en la típica motivación intrínseca; sigue siendo extrínseca porque aunque volitiva sigue siendo instrumental.

La motivación intrínseca supone la forma más auto determinada de motivación, puesto que la persona se implica en la actividad por el placer y disfrute que en sí misma representa la actividad. Por su parte, la amotivación es un estado en que las personas carecen de la intención de comportamiento y, por lo tanto, de motivación (es probable que estas personas carezcan de un sentido de eficacia o de control con respecto a un resultado deseado).

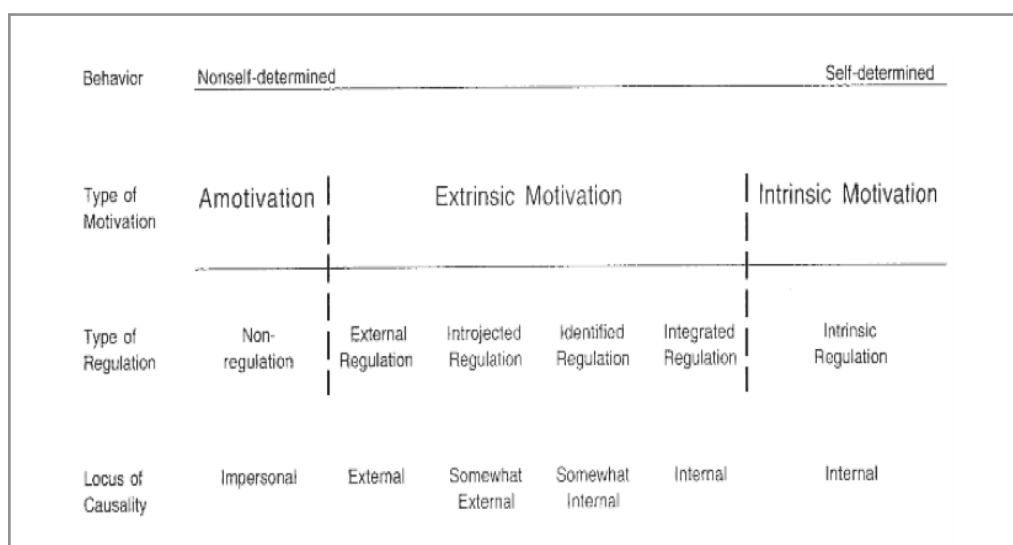


Figura 1. El continuo de autodeterminación.

Fuente: Tomado de Deci & Ryan (2000, p. 237).

Según Deci & Ryan, tanto la teoría de la autodeterminación como la teoría del flujo psicológico de Csikszentmihalyi empezaron con un enfoque sobre la motivación intrínseca, con varios puntos de convergencia así como de divergencia, tal como tendremos ocasión de revisar en las siguientes líneas.

TEORÍA DEL FLUJO PSICOLÓGICO

En la década de los 60, el psicólogo Mihaly Csikszentmihalyi empezó a observar el trabajo de ciertas personas como los artistas –en especial los pintores-, quienes con obstinación ignoraban el hambre, la fatiga y el malestar cuando hacían bien su trabajo hasta que perdían el interés una vez culminado.

Para Csikszentmihalyi (1975) era sorprendente el hecho de encontrar, en un mundo gobernado supuestamente por la búsqueda de dinero, poder, prestigio y placer, ciertas personas que sacrificaban dichas metas sin razón aparente: escaladores de montañas, artistas, jugadores de ajedrez, etc. Más aun, según el autor, si en aquel momento la creencia extendida en la

administración del comportamiento humano era la de que la motivación de las personas se guiaba por las recompensas externas o por el temor al castigo externo: la sociedad había desarrollado un sistema de motivación bastante eficaz, racional y universal, en la medida en que al objetivar los incentivos en dinero y status podía producir comportamientos deseados de manera predecible y asignar recompensas diferenciadas para construir una compleja jerarquía social. Coexistían tanto el *homo economicus* (que respondía a las leyes de la oferta y demanda) como el *homo sociologicus* (que se mantenía dentro de los límites de la red de controles sociales).

Sin embargo, ¿cuál era el problema de las recompensas extrínsecas? Para Csikszentmihalyi, el uso de las recompensas externas ocultaba diversos peligros reales: si un profesor descubría que los alumnos solo les importaba obtener un calificativo, podían estar menos preocupados en determinar si el estudio en sí mismo era o no significativo o gratificante para los mismos; si un empleador daba por hecho la sabiduría de los incentivos externos, podía llegar a creer que el disfrute de los empleados por su tarea era una cuestión irrelevante. En consecuencia, tanto los alumnos como los trabajadores aprenderían, con el tiempo, que lo que hacían era inútil en sí mismo y que su única justificación era el calificativo o el salario que al final obtenían.

Este patrón de vida –para el autor– conducía a un rasgo cultural evidente de la sociedad contemporánea: lo que uno debe hacer puede que no sea agradable. De ahí la distinción entre trabajo y ocio; el primero, es lo que se tiene que hacer la mayor parte del tiempo como una obligación y, el segundo, es lo agradable pero sin utilidad. Por lo tanto, una de las consecuencias de tal estado de cosas era la profunda alienación de los trabajadores en las naciones industrializadas.

Al respecto, citando las observaciones efectuadas por Peter Drucker en la industria automovilística, Fromm (1956) sostenía que, en la sociedad industrial, el trabajo se había convertido en un medio para ganar dinero y no en una actividad con sentido en sí misma. En este sentido, concluía que “el carácter enajenado y profundamente insatisfactorio del trabajo produce dos reacciones: una, el ideal de la ociosidad total, otra, una hostilidad hondamente arraigada, aunque inconsciente muchas veces, hacia el trabajo y hacia todas las cosas y personas relacionadas con él” (p. 155).

Otro de los graves problemas del uso de las recompensas extrínsecas como único incentivo para alcanzar las metas, según Csikszentmihalyi, es el hecho de que las recompensas extrínsecas son, por naturaleza, escasas o costosas de alcanzar en términos de energía humana: el dinero y los bienes materiales que pueden comprar exigen la explotación de los recursos naturales y esfuerzo. Entonces, si todo lo que se hace es para obtener recompensas materiales el planeta quedará agotado, al perennizar un círculo vicioso.

El autor concluía, por lo tanto, que si un sistema social aprende a depender exclusivamente de recompensas extrínsecas, crea alienación entre sus miembros y pone en acción un drenaje de los recursos materiales, los que, eventualmente, pueden resultar fatales. El reto consistía, entonces, en explorar aquellas actividades intrínsecamente gratificantes y ecológicamente beneficiosas; es decir, actividades autotélicas (del griego *auto* = uno mismo; y, *telos* = propósito, finalidad).

La exploración efectuada por Csikszentmihalyi, mediante entrevistas y cuestionarios aplicados a una serie de personas involucradas en actividades autotélicas (escaladores, ajedrecistas, compositores de música, bailarines, exploradores, jugadores de baloncesto, nadadores, etc.), le permitió desarrollar un *theoretical model for enjoyment* cuya variable fundamental era la denominada experiencia autotélica o flujo. El autor consideraba al flujo como un particular estado dinámico o sensación holística que las personas experimentan cuando actúan con total participación, cuyas características o elementos fundamentales eran los siguientes: (a) fusión de la acción y la conciencia; (b) concentración de la atención en un campo de estímulo limitados; (c) olvido de sí mismo o pérdida de la autoconciencia; (d) control de las acciones y del entorno, con la consiguiente ausencia de preocupación; (e) coherencia y no contradicción con las demandas de acción, lo que proporciona una retroalimentación clara y sin ambigüedades; y, (f) naturaleza *autotélica* de la experiencia.

Precisamente, en una entrevista reciente que le hacen a Víctor Delfín Ramírez, reconocido artista plástico peruano, el periodista le pregunta cómo se puede estar bien a los 90 años de edad. La respuesta del notable hombre de arte fue la siguiente:

La gran receta es la actividad creativa. Cuando coges una tela o un papel para escribir un poema, entras a otro mundo, al mundo de tu infancia, de las cosas buenas, de la belleza, del recuerdo, es una especie de gran desenchufada del universo real. Cuando pintas, estás gozando y estás creando, y hay una puerta que te está dictando buenos pensamientos. Esa es la salud. (Diario “El Comercio”; lunes 13 de febrero de 2017, Suplemento Luces, p. 5).

Más adelante, Csikszentmihalyi (1990) sugiere que la idea de la experiencia óptima puede explicarse bien en términos de orden/ desorden en la conciencia. La consciencia se desordena psíquicamente –entropía psíquica- cuando la información que recibe entra en conflicto con las condiciones existentes o distrae su realización (dolor, miedo, rabia, ansiedad, celos). En cambio, cuando la información que llega a la conciencia es congruente con los objetivos, la energía psíquica fluye sin esfuerzo; no hay razón de preocupación. En este caso, no existe amenaza alguna para que el yo tenga que defenderse –negentropía- fluyendo la energía psíquica hacia un estado de flujo o experiencia óptima.

Por otro lado, Csikszentmihalyi (1998) precisa que “el estado de fluidez tiende a producirse cuando las capacidades de una persona están plenamente involucradas en superar un reto que es posible afrontar” (p. 43), planteando una serie de experiencias probables como resultado de la combinación desafíos/capacidades (ver figura 2). La experiencia de flujo se produciría en el momento en que tanto los desafíos de la acción como las capacidades individuales son de nivel alto.

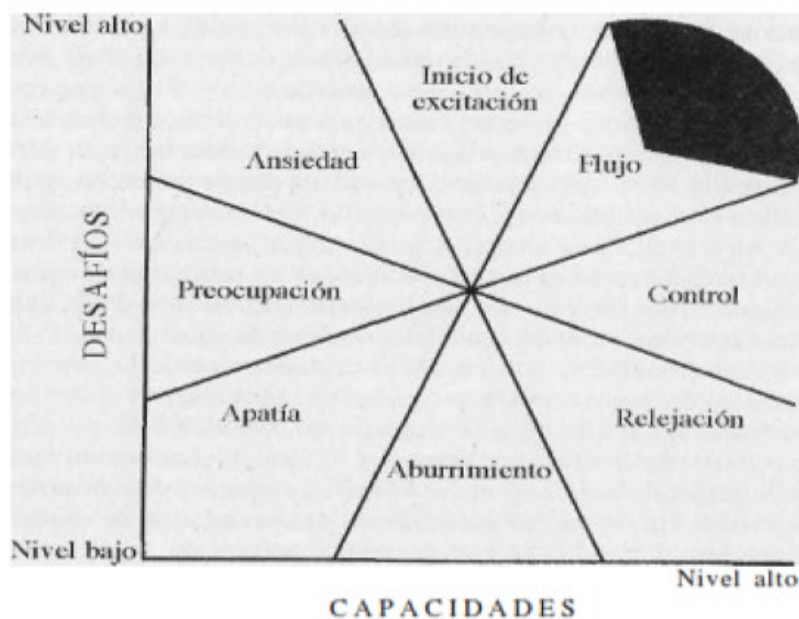


Figura 2. Calidad de experiencias como una combinación de desafíos/capacidades.

Fuente: Tomado de Csikszentmihalyi (1998, p. 44).

Por lo expuesto hasta aquí en las líneas precedentes, resulta evidente que tanto la teoría de la autodeterminación como la teoría del flujo psicológico se fundamentan en un constructo común: la motivación intrínseca. En este sentido, Deci & Ryan (2000) han considerado que el postulado del desafío óptimo de la teoría del flujo guarda total coherencia con la necesidad de competencia de la teoría de la autodeterminación como base para la motivación intrínseca. Sin embargo, cabe precisar que estos autores advierten que, aunque la convergencia teórica es considerable, existen algunos puntos de divergencia entre ambas teorías, los mismos que pueden ser resumidos en la consideración de que las necesidades de autonomía, competencia y relación permitiría una explicación más completa del flujo y proporcionaría una base para abordar fenómenos como la interiorización y la voluntad, los mismos que son periféricos en la visión de la teoría del flujo.

En todo caso, diversos trabajos de investigación han determinado la existencia de una estrecha relación entre la motivación auto-determinada y los estados de flujo de las personas, como bien dan cuenta los estudios efectuados por Moreno, Cervelló y González-Cutre (2006), Mills & Fullagar (2008) y Elias, Syed, Roslan & Noah (2010), entre otros. En el contexto de estas dos teorías se ubica nuestra hipótesis de que la felicidad en el trabajo podría ser mejor explicada a través de la teoría del flujo, tal como ya lo hemos sostenido en el artículo respectivo de la edición inicial de esta publicación. Queda para más adelante desarrollar este postulado teórico, el mismo que debe servirnos de orientación básica para futuros trabajos de investigación empírica.

CONCLUSIÓN

Esta segunda revisión teórica ha permitido inicialmente precisar el significado y la función que cumplen las necesidades humanas como factor crucial en la motivación para el trabajo. Implícitamente se ha tomado partido por el enfoque universalista de las necesidades humanas,

reconociendo la diversidad de pareceres que en torno a su clasificación existe entre los científicos sociales, especialmente del campo de la psicología, como Frederick Maslow y Erich Fromm.

A partir de allí, la revisión de las teorías de la autodeterminación de Deci & Ryan y del flujo psicológico de Csikszentmihalyi, ha permitido también comprender y plantear que la motivación auto-determinada en general y la motivación intrínseca en particular son los vehículos determinantes y conducentes a los estados de flujo de las personas, que mejor explicarían la felicidad en el trabajo. En el tintero queda aún el posterior desarrollo de esta hipótesis de trabajo y, en el campo de acción, su verificación empírica.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Academia de Ciencias (1969). *Manual de economía política*. Argentina: Editorial Cartago.

Chamocho, M. y Ramos, I. (2013). *Introducción jurídica a la historia de las relaciones de trabajo*. España: DYKINSON.

Csikszentmihalyi, M. (1975). *Beyond, boredom and anxiety*. USA: Jossey-Bass Publishers.

Csikszentmihalyi, M. (1990). *The psychology of optimal experience*. New York: Harper & Row, Publishers.

Csikszentmihalyi, M. (1998). *Aprender a fluir*. Barcelona: Kairós.

Deci, E. & Ryan, R. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11 (4), 227-268.

Elias, H.; Syed, S.M.; Roslan, S. & Noah, S.M. (2010). Examining potential relationships between flow and motivational forces in Malaysian secondary school students. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 9, pp. 2042-2046.

Fromm, E. (1956). *Psicoanálisis de la sociedad contemporánea. Hacia una sociedad sana*. México D.F.: Fondo de Cultura Económica.

Fromm, E. (1978). *¿Tener o ser?* México D.F.: Fondo de Cultura Económica.

Gough, I. (2007/2008). El enfoque de las capacidades de M. Nussbaum: un análisis comparado con nuestra teoría de las necesidades humanas. *Papeles de relaciones ecosociales y cambio global*, 1000, pp. 177-202. Recuperado de:
<http://www.otrodesarrollo.com/desarrollohumano/GoughEnfoqueCapacidadesNusbaum.pdf>

Guzmán, M. (1942). *El negrito del batey*. [Grabada por Beltrán, A.] En el único [disco de vinilo]. Estados Unidos: Seeco Records. (1954). Recuperado de: <http://www.musica.com/letras.asp?letra=1491087>

- Hersey, P., K. Blanchard y D. Johnson (1998). *Administración del comportamiento organizacional. Liderazgo situacional*. México D.F.: Prentice Hall.
- Ivancevich, J.; Konopaske, R. & Matteson, M. (2006). *Comportamiento organizacional*. México D.F.: McGraw Hill.
- Maslow, H. (1970). *Motivation and personality*. USA: Harper & Row, Publishers, Inc.
- McGregor, D. (1957). El lado humano de las empresas. En: Fleishman, E. & Bass, A. (1976). *Estudios de psicología industrial y del personal*. México DF: Trillas.
- Moreno, J.; Cervelló, E. y González-Cutre, D. (2006). Motivación autodeterminada y flujo disposicional en el deporte. *Anales de psicología*, 22 (2), pp. 310-317.
- Mills, M.J. & Fullagar, C.J. (2008). Motivation and flow: toward an understanding of the dynamics of the relation in architecture students. *The Journal of Psychology*, 5, pp. 533-553.
- Puig, M., Sabater, P. y Rodríguez, N. (2012). Necesidades humanas: evolución del concepto según la perspectiva social. *Aposta revista de ciencias sociales*, 54, agosto y septiembre, pp. 1-12. Recuperado de:
<http://www.apostadigital.com/revistav3/hemeroteca/monpuigllob.pdf>
- Rieznik, P. (2001). Trabajo, una definición antropológica. Dossier: Trabajo, alienación y crisis en el mundo contemporáneo. *Razón y Revolución*, 7. Reedición electrónica, pp. 1-21. Recuperado de:
<http://www.razonyrevolucion.org/textos/revryr/prodetrab/ryr7Rieznik.pdf>
- Rodríguez, G. (2011). La experimentación de la negentropía psíquica asociada al reto creativo. Una revisión de la teoría del flujo dentro del oficio publicitario en Bogotá. *Poliantea*, 7 (13), pp. 77-94.
- Taylor, F. (1987). *Principios de la administración científica*. Argentina: El Ateneo.
- Ward & Lasen (2009). An overview of needs theories behind consumerism. *MPRA Paper No. 13090*, posted 1, pp. 1-20.
Recuperado de: <http://mpra.ub.uni-muenchen.de/13090/>
- Yamamoto, J. (2013). Bienestar, gestión de recursos humanos y desarrollo social. *Tiempo de Opinión*, 4 (6), pp. 14-25.