



## Artículo

---

### Contribuciones al estudio de la motivación laboral: enfoques teóricos desde la dimensión de autoexpresión del ser humano

---

#### Contributions to the study of work motivation: some theoretical approaches from human self-expressing dimension

SONIA AGUT NIETO<sup>1</sup>  
VIRGINIA CARRERO PLANES<sup>1</sup>

Fecha de Recepción: 12-09-2006

Fecha de Aceptación: 29-10-2007

#### RESUMEN

El objetivo de este trabajo es integrar las principales aportaciones al estudio de la motivación humana, prestando especial atención a las más aplicadas para la explicación del comportamiento relacionado con el trabajo, pero desde un criterio clasificador distinto de los utilizados hasta ahora: la condición de autoexpresión del individuo como fuerza fundamental que activa, dirige y mantiene el comportamiento de las personas. Esto nos lleva a agrupar las teorías en tres categorías, en función de la forma concreta de autoexpresión del individuo que subyace en cada enfoque teórico: 1) *enfoques teóricos que enfatizan el carácter hedonista de la actividad laboral*, desde donde se considera que la persona se expresa a través del placer derivado de los resultados que obtiene en el trabajo; 2) *enfoques teóricos que enfatizan la capacidad de autorregulación del individuo en el trabajo*, para así conseguir resultados que le permitan poner de manifiesto su competencia y su dominio, y por último, 3) *enfoques teóricos que enfatizan la autoexpresión genuina de la persona más allá de la actividad laboral*, siendo ella misma, entendiendo el trabajo como lo que es, sin que le bloquee la expresión de su propia identidad.

#### ABSTRACT

The aim of this study is to integrate the main contributions in the study of human motivation, especially those most commonly used to explain work-related behaviour, but using

---

<sup>1</sup> Departamento de Psicología Evolutiva, Educativa, Social y Metodología. Universitat Jaume I. Castellón de la Plana (Castellón, España).

Contribuciones al estudio de la motivación laboral: enfoques teóricos desde la dimensión de autoexpresión...

a different classification criterion –individual self-expression as a key strength that activates, drives and maintains individual behaviour. This led us to group the theories into three categories on the basis of the specific way of individual self-expression underlying each theoretical approach: 1) *theoretical approaches that emphasise the hedonistic character of work*, where the individual is supposed to self-express through the pleasure resulting from work outcomes; 2) *theoretical approaches that emphasise the individual self-regulation capacity at work*, in order to achieve results that allow him or her to display his or her competence and expertise, and finally, 3) *theoretical approaches that emphasise an authentic self-expression beyond work*, being oneself and understanding work as it is without blocking the expression of the own identity.

#### **PALABRAS CLAVE**

Revisión teórica, Motivación laboral, Autoexpresión.

#### **KEY WORDS**

Theoretical review, Work motivation, Self-expressing.

## INTRODUCCIÓN

Durante décadas, la Psicología ha centrado su investigación en los aspectos negativos de la conducta, tratando de prevenir y reparar la patología, pero obviando el potencial positivo de la experiencia humana. Sin embargo, en los últimos años ha resurgido un movimiento dentro de Psicología centrado, no tanto en aliviar los estados que hacen que la vida resulte espantosa, sino más bien en el desarrollo de los estados que hacen que merezca la pena vivir, acuñándose el término de Psicología Positiva (Seligman y Csikszentmihalyi, 2000). Prueba de ello es el monográfico que la revista *American Psychologist* dedicó a la Psicología Positiva en 2001 y las revisiones posteriores (véase Seligman, Park y Peterson, 2005), el reciente monográfico en *Papeles del Psicólogo* (2006) sobre Psicología Positiva, así como la aparición de revistas especializadas en este sentido, como *Journal of Happiness Studies* en 2000 o *The Journal of Positive Psychology* a comienzos de 2006. La emergencia de esta perspectiva ha llegado también a la Psicología del Trabajo.

En el marco de este renovado interés por el funcionamiento óptimo del ser humano tiene plena vigencia la motivación, la cual continua ocupando una posición significativa a los ojos de los académicos, como lo demuestran las revisiones acerca de creencias motivacionales, valores y metas (Eccles y Wigfield, 2002) y motivación laboral (Latham y Pinder, 2005) en el *Annual Review of Psychology*. Aunque bien es cierto que desde la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones siempre ha existido un interés por comprender cuáles son los determinantes de la actividad laboral: qué aspectos motivan a

la persona a realizar la actividad laboral a fin de favorecer la gestión de los recursos humanos (Quijano y Navarro-Cid, 1998).

Este interés permanente por la motivación y las variables implicadas en ella ha contribuido a la proliferación de teorías sobre la motivación laboral a lo largo del tiempo, de ahí que resumirlas no resulte una labor sencilla, por lo que cualquier intento de exhaustividad resultaría infructuoso, teniendo además en cuenta las limitaciones y el propósito de este trabajo. Pese a este intenso interés, en la actualidad no existe un enfoque o marco conceptual global sobre motivación laboral unánimemente aceptado (Porter, Bigley y Steers, 2003).

El objetivo fundamental de este trabajo es integrar las principales teorías que se han ocupado del estudio de la motivación humana, prestando especial atención a las más aplicadas para la explicación de los comportamientos relacionados con el trabajo, desde un criterio clasificador distinto a los utilizados hasta ahora: la condición de **autoexpresión del ser humano**, como fuerza fundamental que activa, dirige y mantiene el comportamiento en una amplia variedad de situaciones, teniendo en cuenta además que en Psicología, de una forma u otra, se hace referencia a esta cuestión cuando se trata de explicar la conducta motivada del ser humano. Pensamos que esta apuesta por clasificar las teorías sobre motivación desde este punto de vista es necesaria para integrar y entender las últimas aportaciones sobre motivación, menos conocidas, y así comprender mejor la naturaleza del proceso motivacional.

La importancia de variables rotuladas como “personales” en el estudio de la motivación laboral ha estado vinculada a

las aproximaciones humanistas, que teniendo su visibilidad en las teorías de McGregor (1960) o en la teoría de Maslow (1973), tiene sus antecedentes en la psicología transpersonal (Rogers, 1972). De este modo los procesos referidos a la construcción del yo y la función vital de autoexpresión del ser humano, han sido estudiados más como variables moduladoras en los procesos de motivación laboral que como fuentes propiamente motivacionales en la experiencia humana. En esta línea, la propuesta de Leonard, Beauvais y Scholl (1999) constituye un interesante esfuerzo por comprender el proceso motivacional, desde el sentido que cobra el autoconcepto o “yo” como fuerza motivacional fundamental. Al aplicar su noción de autoconcepto a la motivación laboral, distinguen entre motivación basada en un autoconcepto externo (la persona se percibe a sí misma, fundamentalmente a partir de las opiniones e información que le dan los individuos que conforman sus grupos de referencia primarios, condicionando el yo ideal que se forma el sujeto) versus un autoconcepto interno (la persona se percibe a sí misma sintiéndose responsable de sus actos, desde su propia vivencia). Desde esta perspectiva, el poder motivacional en la condición de autoexpresión del ser humano en los contextos laborales ha subrayado la importancia de estar totalmente inmerso en una actividad con un sentimiento pleno de gozo, como clave para poder entender cómo las personas se involucran en actividades laborales con un desempeño de calidad significativo (Carrero, Bravo y Lungu, 2006).

Desde este trabajo consideramos necesario clarificar e integrar las principales aproximaciones al estudio de la motivación laboral desde la condición central de

autoexpresión del ser humano. En este sentido la persona se situaría en un continuo, siendo el yo externo y el yo interno sus extremos. En la medida en que la persona se desvincule de las referencias externas, conformaría su yo desde su propia vivencia (autorreferencial), siendo cada vez más independiente, hasta acabar adoptando un yo plenamente interno.

A continuación clasificamos las teorías sobre motivación laboral en tres categorías, en función de la forma concreta de autoexpresión del individuo que subyace a cada enfoque teórico, es decir, cómo se expresa la persona en el trabajo según las principales teorías sobre motivación laboral (véase Figura 1). Así distinguimos entre:

— *Enfoques teóricos que enfatizan el carácter hedonista de la actividad laboral.* Desde estos planteamientos se considera que la persona se expresa a través del placer derivado de los resultados que obtiene en el trabajo. En la medida en que la persona consigue resultados emocionalmente positivos, se siente bien y quiere reproducir esas sensaciones placenteras (“qué bien estoy”), de ahí que tienda a buscar constantemente en el exterior la obtención de esos resultados a través de la realización de las conductas correspondientes.

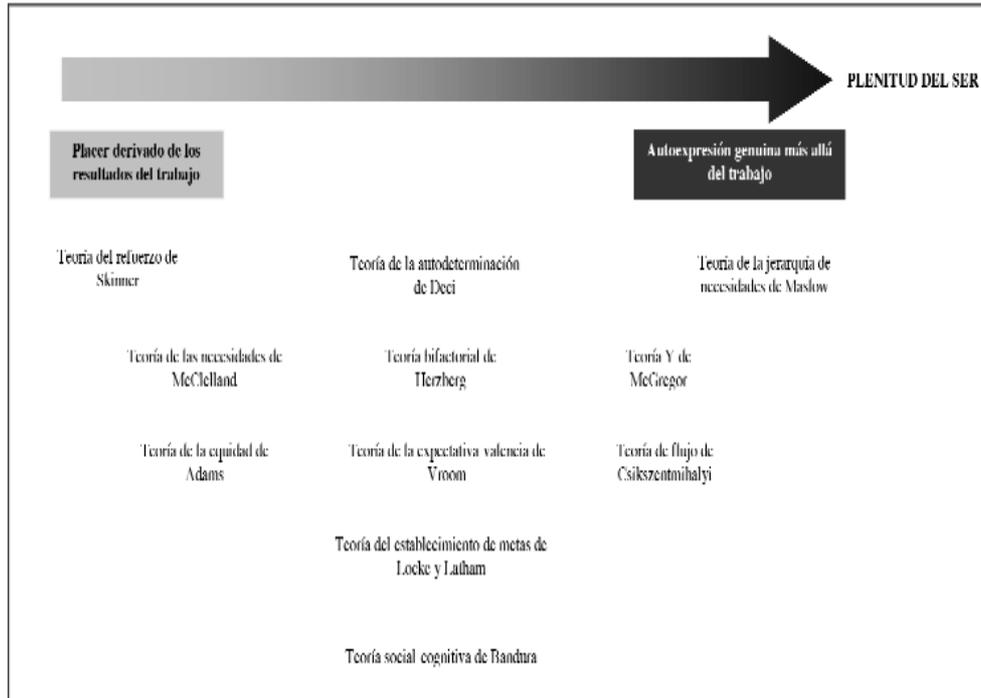
— *Enfoques teóricos que enfatizan la capacidad de autorregulación del individuo en el trabajo.* Aquí el individuo no busca la consecución de resultados que le lleven a sentirse bien, sino que más bien persigue tener él mismo la capacidad de regular su conducta, para así conseguir resultados que le permitan poner de manifiesto su competencia y su dominio (qué bueno soy”).

— *Enfoques teóricos que enfatizan la autoexpresión genuina de la persona más allá de la actividad laboral. A diferencia de los planteamientos anteriores, desde aquí la persona busca expresarse de forma genuina, es decir, siendo ella misma, entendiendo el trabajo como lo que es, sin que le bloquee la expresión de su propia identidad. La persona no necesita alcanzar resultados que le provoquen placer o que le demuestren lo competente que es, sino que lo que persigue es mostrar quién es, de forma que la actividad laboral acaba siendo una forma de expresar su identidad (“yo quiero ser yo”).*

**ENFOQUES TEÓRICOS EN EL ESTUDIO DE LA MOTIVACIÓN LABORAL DESDE EL HEDONISMO DERIVADO DE LOS RESULTADOS DEL TRABAJO**

En esta categoría están incluidos diferentes planteamientos sobre motivación laboral que, desde distintos puntos de vista, asumen que la persona se expresa a través de los resultados que obtiene en el trabajo (p.e., paga, mayor estatus, relaciones interpersonales amistosas, justicia en el trato, etc.) y las emociones positivas derivadas de ello (véase Tabla 1). En la

**Figura 1.**  
**FIGURA 1. Enfoques teóricos en el estudio de la motivación laboral desde la autoexpresión del individuo**



Fuente: Elaboración propia

**Tabla 1.**  
**Enfoques teóricos en el estudio de la motivación laboral que enfatizan el carácter hedonista de la actividad laboral**

Qué motiva:	El placer derivado de los resultados del trabajo, que se consigue a través de:
1- Teoría del refuerzo de Skinner	Obtención de refuerzos positivos y la evitación de consecuencias negativas o castigos que proceden del exterior y que por tanto, el sujeto no controla.
2- Teoría de las necesidades de McClelland	Satisfacción de de las necesidades sociales de logro (éxito en las tareas que implican evaluación del rendimiento), poder (dominio y control del comportamiento de otros) y afiliación (establecimiento de relaciones interpersonales cercanas).
3- Teoría de la equidad de Adams	Recuperación de la equidad o reducción de la inequidad percibida entre lo que aporta y recibe el sujeto en comparación con lo que aportan y reciben los demás.

medida en que consigue estos resultados emocionalmente positivos, se siente bien y quiere reproducir esa sensación hedonista, de ahí que quiera continuar alcanzando esos resultados a través de la realización de las acciones correspondientes. Aquí se subraya el carácter extrínseco de la motivación, pues el individuo está orientado hacia fuera; por lo que podríamos decir que subyace una noción de yo externo, siguiendo el planteamiento de Leonard et al. (1999). Sin embargo, como vemos en la Figura 1, en todas las teorías no subyace el mismo planteamiento, sino que existen diferencias. Así, en el mayor grado de orientación hacia la consecución de resultados emocionalmente positivos situamos la Teoría del refuerzo de Skinner, que pro-

pone precisamente que las conductas de las personas están en función de sus consecuencias. En el planteamiento de McClelland, el placer del que hablamos procede de la satisfacción de ciertas necesidades, mientras que en la teoría de la equidad de Adams, emerge al recuperar la equidad o reducir la inequidad.

### Teoría del refuerzo de Skinner

Para la teoría del refuerzo o del condicionamiento operante de Skinner (1953), los determinantes de la conducta son las consecuencias de la misma. La persona opera conductualmente en su entorno para conseguir refuerzos positivos, de la misma

forma, realiza las acciones precisas para evitar castigos o consecuencias negativas. Por tanto, desde este punto de vista la conducta está absolutamente bajo control externo, estando el sujeto desprovisto de cualquier posibilidad de autorregular su conducta.

El enfoque de Skinner aunque ha encontrado apoyo, también ha sido duramente criticado por ser considerado mecanicista (no reconoce las variables y los procesos cognitivos implicados en el proceso de motivación) (Thierry, 1998) positivista (sólo son aceptables las variables medibles), de naturaleza ateorica. Además, no siempre es fácil implantarlo en las organizaciones (López-Mena, 1992) y niega la dignidad e individualidad del ser humano (i.e., todo comportamiento puede ser determinado a través de la manipulación de sus consecuencias), con lo que se niega a la persona cualquier posibilidad de salirse de las referencias externas. Pese a que los enfoques actuales sobre motivación incluyen los procesos cognitivos y emocionales que esta teoría obvia, no se puede olvidar que un amplio rango de conductas funcionales o disfuncionales está determinado, al menos en parte, por su reforzamiento en el pasado.

### **Teoría de las necesidades de McClelland**

McClelland (1961) propone la existencia de dos tipos de necesidades que servirían para explicar la conducta motivada: las necesidades primarias y las necesidades secundarias que pueden ser personales o sociales. Aquí nos centramos en las necesidades sociales (i.e., logro, poder y afiliación) por su especial relevancia para explicar algunos aspectos motivacionales

de la conducta en el trabajo. En concreto, estos tres tipos de necesidades sociales tienen como hilo conductor la orientación del individuo hacia el exterior para la satisfacción de sus necesidades, es decir, el sujeto depende, para dirigir sus acciones, de sus grupos de referencia primarios y de los criterios por ellos establecidos y asumidos por él.

Así, cuando se trata de alcanzar el éxito en tareas que implican la evaluación del rendimiento, mejorar las propias realizaciones, en esencia, alcanzar un estándar de excelencia (satisfacción de la necesidad de logro), el individuo se basa en los criterios de excelencia que de una forma u otra son establecidos, aceptados y reconocidos por sus grupos de referencia, buscando en ellos el feedback constante a su actuación. En el caso de la necesidad de poder, el individuo busca ejercer influencia sobre otras personas y en la medida en que lo consigue, obtiene una mayor aceptación, estatus y reconocimiento por parte de los demás. Por último, cuando existe necesidad de afiliación, la persona lo que desea es establecer, mantener o restaurar relaciones interpersonales amistosas y cercanas. Se comporta de forma que obtiene el feedback positivo por parte de otras personas y así es aceptada por sus grupos de referencia. En la medida en que la persona consigue satisfacer estas necesidades sociales, se siente bien y esta sensación hedonista es la que quiere y busca reproducir en el futuro, sin despegarse así de este control externo asumido y acepto por ella. Ahora bien, esta teoría también ha recibido críticas, porque no todos los resultados de las investigaciones confirman los principios postulados por ella y además los instrumentos de medida utilizados no son del todo adecuados (Salanova, Hontangas y Peiró, 1996).

### **Teoría de la equidad de Adams**

En este caso se subraya la importancia que tiene el proceso de comparación social en la determinación de la conducta humana. Concretamente, desde este planteamiento se alude a la tendencia del ser humano a evaluarse a sí mismo por medio de la comparación con otras personas (comparación social) y en el grado de justicia o equidad que las personas perciben en su intercambio con la organización. Los criterios de valoración utilizados son las aportaciones (i.e., todos los elementos que la persona trae al trabajo) y los resultados (i.e., los beneficios que la persona obtiene por parte de la organización).

La teoría afirma que el individuo establece una proporción entre sus aportaciones y los resultados y los compara con sus percepciones sobre la proporción de las aportaciones y las recompensas del otro u otros, que constituyen su grupo de referencia. La injusticia o inequidad se produce cuando el trabajador percibe como desigual esa relación entre lo que aporta y recibe en comparación con lo que aportan y reciben los demás. El sentimiento de inequidad crea una tensión que motiva al individuo a adoptar un comportamiento orientado a recuperar la equidad o reducir la inequidad. La persona puede resolver esta inequidad de diferentes formas: cambios en las propias contribuciones/resultados o en las de los demás, distorsionar cognitivamente la realidad, cambiar de grupo de referencia o abandonar las relaciones de intercambio (Alcover, Martínez, Rodríguez y Domínguez, 2004). Aquí el placer se consigue cuando la persona de una forma u otra recupera la equidad o reduce la inequidad percibida. Si por el contrario la relación es considerada como justa o equitativa, se produce consonancia,

con lo que no aparece este impulso motivacional.

Los estudios posteriores ofrecen un buen apoyo de la teoría para la situación de inequidad por infracompensación, mientras que el apoyo para la sobrecompensación es más débil (Muchinsky, 2001). Sin embargo, la principal crítica se refiere a su imposibilidad para generar predicciones concretas sobre las conductas que los trabajadores emplearían cuando intentan compensar sus percepciones de inequidad (Donovan, 2001). Hay varias formas de reducir la inequidad, pero la teoría no explica qué mecanismos llevan a la persona a decidir por una de las opciones antes planteadas.

### **ENFOQUES TEÓRICOS EN EL ESTUDIO DE LA MOTIVACIÓN LABORAL DESDE LA CAPACIDAD DE AUTORREGULACIÓN DEL INDIVIDUO EN EL TRABAJO**

En esta categoría cobra protagonismo la capacidad de autorregulación de la persona. El individuo no busca tanto conseguir resultados que le lleven a sentirse bien, sino que más bien persigue tener él mismo la capacidad de controlar y dirigir su conducta, para así conseguir resultados que le permitan poner de manifiesto, en última instancia, lo bueno y competente que es en algo. Estas ideas de autorregulación y competencia aparecen muy bien reflejadas en la teoría de la autodeterminación de Deci y Ryan, donde la autodeterminación y la competencia son necesidades innatas hacia cuya satisfacción se dirige el ser humano. Herzberg, en su teoría bifactorial, contempla que mientras unos factores laborales permiten que el individuo no se sienta mal (factores higiénicos),

otros le permiten ir más allá, facilitándole la demostración de su competencia (factores motivadores). En la teoría de la expectativa-valencia de Vroom se asume que el ser humano se dirige hacia algo porque espera que le reporte algo positivo, que valora y que va a poner de manifiesto lo bueno que es realizando una determinada actividad. Por último, tanto la teoría del establecimiento de metas, como la teoría social-cognitiva de Bandura también adoptan una visión activa del sujeto, como auténtico agente autorregulador de su conducta, que se fija metas, como proponen Locke y Latham, y que busca sentirse autoeficaz en el desempeño del trabajo, tal y como afirma Bandura (véase Tabla 2).

### **Teoría de la autodeterminación de Deci y Ryan**

Deci y Ryan (1985) proponen una teoría que se centra en el grado en que las personas están autodeterminadas; es decir, el grado en que asientan sus acciones en el nivel más alto de reflexión y se embarcan en las actividades con un sentido pleno de elección; por tanto, se autorregulan. Esta teoría asume que las personas tienen necesidades innatas de competencia y autodeterminación. La necesidad de competencia lleva a las personas a buscar y alcanzar retos que sean óptimos para sus capacidades, de forma que la adquisición de competencia resulta de la interacción con estímulos que constituyen desafíos (Deci, 1975). Por su parte, la necesidad de autodeterminación está relacionada con la libertad de control necesaria para que la motivación intrínseca se muestre realmente operativa. Señalan que las personas necesitan sentirse autónomas y competentes, de forma que los factores sociales que estimulan la autonomía y la competencia

mejoran la motivación intrínseca, mientras que los factores que no estimulan ni la autonomía, ni la competencia la socavan, dejando a los individuos o bien controlados por las contingencias externas o bien sin motivación (Gagné y Deci, 2005).

Esta teoría también plantea la existencia de un continuo de autodeterminación, el cual oscila entre la desmotivación, que es la ausencia total de autodeterminación y que se encuentra en un extremo del continuo y la motivación intrínseca, que es el prototipo de la actividad autodeterminada y que está ubicada en el otro extremo. Entre ambos extremos se encuentran cuatro tipos de motivación extrínseca: la motivación extrínseca más externa y tres tipos de regulación, denominadas introyectada, identificada e integrada, que son progresivamente más autodeterminadas. Ahora bien, esto no significa que cuando la regulación extrínseca se internaliza más, se transforma en motivación intrínseca. Los autores no sugieren un continuo de desarrollo. Una persona puede originalmente exponerse a una actividad por su recompensa externa y esta exposición le permite luego experimentar las propiedades intrínsecamente motivantes de la actividad, lo que produce un cambio de orientación. Por tanto, no es necesaria una secuencia. Ahora bien, como apuntan Porter et al. (2003), esta teoría no explicita del todo cómo se produce exactamente la transición de un tipo de regulación a otro.

### **Teoría bifactorial de Herzberg**

Herzberg, Maussner y Snyderman (1959) cuando llevaron a cabo una serie de estudios con el objetivo de averiguar cuáles eran los factores que determinaban la satisfacción (o insatisfacción) de los tra-

**Tabla 2.**  
**Enfoques teóricos en el estudio de la motivación laboral que enfatizan la vivencia autorreferencial**

Qué motiva:	El hecho de poder autorregular, controlar la propia conducta, que se consigue a través de:
1- Teoría de la autodeterminación de Deci y Ryan	Satisfacción de la necesidad de competencia (consecución de retos acordes con las propias capacidades) y especialmente la necesidad de autodeterminación (libertad de control por parte del sujeto, plena autonomía en las acciones).
2- Teoría bifactorial de Herzberg	Disposición de factores motivadores en el trabajo (aspectos intrínsecos, referidos al contenido del trabajo mismo), que permiten que el sujeto pueda sentirse satisfecho en su puesto de trabajo.
3- Teoría de la expectativa-valencia de Vroom	Establecimiento de expectativas acerca de lo que el sujeto va a conseguir en el futuro, lo cual a su vez le va a conducir a la obtención de otro resultado. Además, ambos resultados son valorados positivamente por el individuo.
4- Teoría del establecimiento de metas de Locke y Latham	Establecimiento y consecución de objetivos de distinta índole. Son especialmente motivadores los objetivos difíciles pero asequibles, específicos, con los que el sujeto está comprometido y de los que, además, recibe feedback.
5- Teoría social-cognitiva de Bandura	Establecimiento de expectativas de eficacia (autoeficacia), las cuales van a determinar las metas que se fija el individuo, la disposición a dedicar esfuerzo y persistir en ellas.

bajadores, acabaron estableciendo los elementos básicos de una auténtica teoría que permite comprender mejor el proceso motivacional en los entornos laborales. De acuerdo con su planteamiento, los factores

que conducen a la satisfacción del sujeto (motivadores) de carácter intrínseco, son distintos de los que conducen a la no insatisfacción (ergonómicos o de higiene), de carácter extrínseco; y son los primeros los

auténticamente motivadores para el sujeto. Así, si bien aspectos extrínsecos, tales como contar con unas adecuadas condiciones de trabajo, consiguen que el individuo no esté insatisfecho en su trabajo, es el hecho de disponer de elementos intrínsecos referidos al contenido del trabajo mismo lo que realmente satisface al sujeto y lo auténticamente motivador (Munduate, 1984). Por tanto, son sólo los elementos intrínsecos del trabajo, a diferencia de los extrínsecos que se encuentran fuera del control del sujeto, los que garantizan que tenga cierta capacidad de autorregulación de su propia conducta.

De esta teoría se derivan algunas recomendaciones para aumentar la motivación, a través de la reestructuración de las tareas, enriqueciéndolas, para que el trabajo en sí mismo sea interesante. Ahora bien, esta teoría también ha recibido críticas, además de que al utilizar un método diferente al empleado por Herzberg los resultados no se confirman, en general, falla al no reconocer la existencia de diferencias individuales (Munduate, 1984; Thierry, 1998).

### **Teoría de la expectativa-valencia de Vroom**

Desde esta teoría se considera que el determinante fundamental de la motivación humana debe buscarse en las creencias, las expectativas y las anticipaciones que una persona realiza respecto a situaciones futuras. Uno de los principales planteamientos en el marco de la teoría de la expectativa-valencia es el de Vroom (1964), quien afirma que la conducta es una función de tres variables multiplicativas (la expectativa, la instrumentalidad y la valencia del resultado). Así, por ejem-

plo, una persona se embarcará en unas acciones u otras, en la medida en que crea que ese acto (e.g., esfuerzo) le conduzca a un determinado resultado (e.g., alto rendimiento laboral), el cual, a su vez, le va a permitir conseguir otro resultado (e.g., mejora salarial), siendo además ambos resultados muy valorados por el sujeto. Por tanto, aquí el sujeto tiene capacidad para regular su conducta, en tanto que puede elegir realizar unas conductas y no otras, en función de qué sea lo que anticipe y cuánto lo valore.

Muchinsky (2001) señala que esta teoría ofrece una explicación muy racional y consciente de la motivación humana. Se asume que las personas se comportan de tal forma que aumentarán al máximo las ventajas esperadas (consecución de resultados) de exhibir ciertas conductas en el trabajo y de emplear ciertos niveles de esfuerzo. Sin embargo, no tiene tanto valor predictivo si entran en juego motivos no conscientes y tiene dificultades a la hora de predecir la conducta de los sujetos en situaciones concretas de la vida real (Aramburu-Zabala, 1998). En cualquier caso, como apunta Pinder (1998), esta teoría es probablemente una representación precisa de cómo las personas forman intenciones relacionadas con el trabajo.

### **Teoría del establecimiento de metas de Locke y Latham**

Este planteamiento asume que la motivación es un proceso racional y consciente, donde la persona tiene la capacidad de establecer metas de distinta índole, con lo que aquí de nuevo se enfatiza la capacidad de autorregulación de la conducta. Su idea básica es que las ideas conscientes regulan las acciones de las personas. De acuerdo

con Locke y Latham (1990), las metas son la base de la motivación y dirigen la conducta y, además, postulan la existencia de diferentes factores que condicionan la relación entre los objetivos y el rendimiento, que son: la *dificultad* de los objetivos (a mayor dificultad, el rendimiento será de mayor calidad, pero para ello la persona debe contar con los conocimientos y habilidades necesarios), la *especificidad* de los objetivos (cuando los objetivos son específicos, se consiguen mejores niveles de rendimiento), el *compromiso* con los objetivos (a mayor compromiso, mejor será el rendimiento) y la *retroalimentación* acerca de su conducta (esta información interacciona con las metas para mantener o elevar el nivel de rendimiento).

### **Teoría social-cognitiva de Bandura**

Desde la teoría social-cognitiva de Bandura (1986, 1997, 2001, entre otros) las personas son vistas como autoorganizadas, reflexivas y autorreguladas más que como organismos reactivos determinados y guiados por las fuerzas ambientales: Por tanto, también aquí se subraya el carácter autorregulador del ser humano, que se observa a sí mismo, genera expectativas sobre su eficacia y sobre los resultados que puede conseguir; de forma que se evalúa de acuerdo con distintos criterios.

Esta teoría se asienta en el principio de que si una persona quiere alcanzar un objetivo, es necesario que actúen cuatro componentes interrelacionados: el establecimiento de metas, la autoobservación, la autoevaluación y las autorreacciones. Un elemento fundamental de esta teoría es el constructo de autoeficacia, entendida como las creencias en las propias capacidades para organizar y ejecutar los cursos

de acción requeridos para manejar situaciones futuras (Bandura, 1997). Según el autor, son nuestras expectativas de eficacia las que más determinan las metas que nos fijamos, las actividades que elegimos y nuestra disposición a emplear esfuerzo y persistir en ellas.

Una vez se han fijado las metas, se produce el proceso de autoobservación, que consiste en prestar atención a los aspectos específicos de la propia conducta que se consideran básicos respecto a una tarea determinada. Una vez finalizado este proceso, comienza la autoevaluación, donde la persona compara su rendimiento con sus referentes internos o los de personas importantes. La persona se pregunta si lo está haciendo bien o no (¿soy bueno en lo que estoy haciendo?) Este proceso provoca autorreacciones en forma de respuestas emocionales y conductuales, que si son positivas aumentan la autoeficacia, mientras que si son negativas, la disminuyen. En este último caso, la persona decidirá aumentar su esfuerzo para reducir la discrepancia producida, cambiar sus estrategias, reducir sus metas o incluso abandonar la actividad. Estos procedimientos para reducir la discrepancia no son automáticos, ya que la persona puede responder de diferentes formas, en función de cuáles sean sus disposiciones, afectos, cogniciones y factores contextuales en ese momento.

### **ENFOQUES TEÓRICOS EN EL ESTUDIO DE LA MOTIVACIÓN LABORAL DESDE LA EXPRESIÓN GENUINA DEL INDIVIDUO MÁS ALLÁ DEL TRABAJO**

Aquí se incluyen diferentes enfoques que resaltan la condición de autoexpresión

genuina del ser humano, desligada de la consecución de resultados emocionalmente positivos o de aquéllos que, de una forma u otra, ponen de relieve lo competente que es el sujeto a través de la autorregulación de la propia conducta. El sujeto busca expresarse de forma genuina, es decir, siendo él mismo de forma auténtica, entendiéndolo el trabajo, como lo que es, sin que sus características más o menos atractivas le bloqueen la expresión de su propia identidad. Al no necesitar resultados que le produzcan placer o que muestren su grado de dominio del trabajo, la persona lo que pretende es simplemente mostrar quién es; de forma que la actividad laboral acaba siendo una forma de expresar su identidad, lo que demuestra un mayor grado de madurez en el desarrollo del ser. Podríamos decir, siguiendo el enfoque de Leonard et al. (1999), que en estas teorías (véase Tabla 3) subyace una noción de yo más interno que en los planteamientos anteriores. En el mayor grado de autoexpresión situamos la Teoría de Maslow (véase Figura 1), pues consideramos que constituye el mejor ejemplo de ensalzamiento del potencial de autoexpresión auténtica del individuo.

### **La Teoría Y frente a la Teoría X**

McGregor (1960) parte de la contraposición entre la teoría tradicional de la organización de tipo mecanicista, que enfatiza el control externo de la conducta (Teoría X) y una nueva perspectiva de carácter humanista, que resalta una concepción más positiva del ser humano, al subrayar su potencial de crecimiento (Teoría Y) (Latham y Pinder, 2005). En particular, aquí nos interesa la Teoría Y puesto que reconoce en el empleado su valor de ser humano integral y además tiene fe en

su potencial de desarrollo. A diferencia de los planteamientos anteriores, donde de una manera u otra, el individuo estaba anclado en la obtención de recompensas más o menos tangibles, reconocimiento o cierta sensación de control, aquí se va más allá y se apuesta por la capacidad de desarrollo del ser humano despegado de estos condicionamientos.

Desde esta concepción se entiende que las personas pueden disfrutar de su trabajo tanto como del juego o del descanso; que la creatividad, el ingenio y la imaginación son algo que la mayoría de las personas tienen y pueden desarrollar, y no sólo unos pocos y que además, las personas buscan en el trabajo gratificaciones de orden superior, como la autorrealización. De esta forma, la organización ha de posibilitar a sus miembros la consecución de sus propias metas, al tiempo que dirigen sus esfuerzos hacia los objetivos de la organización. Se trata de un proceso de creación de oportunidades, liberación del potencial humano, eliminación de obstáculos y fomento del crecimiento personal. McGregor se dio cuenta de que las premisas de la Teoría Y son más válidas que las de la Teoría X; de ahí que propusiera ideas como la toma participativa de decisiones, los puestos de trabajo de responsabilidad y estimulantes, así como las buenas relaciones en los grupos, como medios para garantizar la motivación laboral de los empleados.

### **Modelo de presencia psicológica en el trabajo**

Kahn (1992) desarrolla un constructo novedoso que supone una interesante y revolucionaria forma de abordar el proceso motivacional, aunque el autor no la ha

concebido en sí misma como una teoría de motivación. Este constructo es el de presencia psicológica en el trabajo (o estar plenamente ahí). Sin embargo, no es un modelo suficientemente conocido y en la actualidad no cuenta con respaldo empírico, pues tiene un carácter fundamentalmente teórico.

La importancia de este constructo para la motivación laboral reside precisamente en que en la medida en que una persona esté plenamente presente en el trabajo, mayor significado experimentará cuando desempeñe las tareas del puesto, especialmente en aquéllas que demanden más de ella personalmente. Por tanto, este planteamiento pone el énfasis en el ser humano orientado hacia sí mismo y no tanto hacia la obtención de resultados, de forma que la actividad laboral se convierte en una forma de expresar el yo auténtico. Concretamente, la presencia psicológica es un estado experiencial que se define en términos de cuatro dimensiones. Éstas son:

— *Atención plena*. Estar atento significa estar abierto más que cerrado a otras personas. Significa ser absolutamente consciente de lo que le ocurre a uno mismo y lo que sucede en el entorno.

— *Conexión con otras personas y con el trabajo*. Esta vinculación con otras personas se puede manifestar en forma de empatía. Cuando la persona se conecta con el trabajo puede experimentar *flow*, tal y como lo conceptualiza Csikszentmihalyi, que veremos después, en el sentido de que no se ve como separada o distinta de la actividad. Cuando la persona esta plenamente ahí, se siente unida con algo o alguien.

— *Integración*. Supone tener las diferentes facetas (físicas, intelectuales y emo-

cionales) de uno mismo conectadas (no fragmentadas) para afrontar una determinada situación. Consiste en experimentar un sentido de globalidad en una situación.

— *Focalización*: La persona está absolutamente centrada en su trabajo. La experiencia es de *estar en el rol*. Más concretamente, esto consiste en permanecer dentro de los límites construidos por el propio rol, situación o relación. Por tanto, la presencia psicológica significa mantener la integridad de la persona y del rol de forma simultánea.

Quizá lo más novedoso del enfoque de Kahn (1992) es su énfasis en el crecimiento de la persona a través del autoconocimiento de su yo y eso precisamente constituye una potente fuerza motivacional. Para que la persona esté verdaderamente presente, esté plenamente ahí, debe saber exactamente quién es, debe conocerse perfectamente hasta en las facetas de su yo más escondidas o inconscientes, lo cual le permitirá involucrarse de una forma auténtica e integrada en interacciones y tareas que le proporcionan un significado existencial.

### Teoría de flujo de Csikszentmihalyi

La Teoría de flujo constituye un intento de explicación de lo que sucede cuando la realización de una actividad provoca en la persona una sensación tan placentera que le incitará a que la desee realizar de nuevo, por el puro placer de hacerlo, incluso aunque tenga un alto grado de dificultad. Aquí el individuo se ha desvinculado de referencias y resultados externos (lo que dirán los demás, los incentivos), aunque los aspectos externos (e.g., el tipo de tarea y el feedback que se obtiene) conti-

núan ocupando un papel importante; se orienta hacia sí mismo y su disfrute mientras realiza una actividad que le permite desplegar su identidad.

Independientemente del contexto en que se produzca, todas las personas describen el flujo o experiencia de fluir (*flow*) en términos de sensación de disfrute pleno, concentración absoluta, que al finalizar, da lugar a una sensación de enriquecimiento y gratitud por la experiencia vivida. Es una experiencia tan deseable que el sujeto busca repetirla tantas veces como le sea posible (Csikszentmihalyi y Csikszentmihalyi, 1988). La experiencia de fluir es sólo posible cuando la persona siente que los retos o desafíos que debe afrontar en una situación dada se corresponden o ajustan con su capacidad para alcanzarlos y ambos deben ser relativamente elevados (Moneta y Csikszentmihalyi, 1996). Ahora bien, como apuntan Carrero, Agut, Ruiz y Lungu (2005), parece que esta condición está más basada en las percepciones de habilidades y retos que tiene cada participante, que en los juicios hechos por los jueces o supervisores de la tarea. De ahí que la investigación debería contemplar esta condición desde la vivencia personal, integrando el poder motivacional del constructo y no simplemente la discrepancia perceptual cognitiva del ajuste.

### **Teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow: Importancia de las experiencias cumbre**

Esta teoría constituye la mejor muestra de ensalzamiento del potencial de autoexpresión del ser humano de una forma completamente auténtica, de ahí que suponga un punto de inflexión con respecto a los

planteamientos anteriores y la hayamos situado en la parte más derecha del continuo (véase Figura 1). Concretamente, según Maslow (1943), ciertas necesidades son la fuente de la motivación y postula inicialmente la existencia de cinco necesidades humanas de orden inferior y superior que se encuentran estrictamente jerarquizadas. De acuerdo con Maslow, una vez que se satisface una necesidad, se dispara la siguiente en la jerarquía, y así sucesivamente. Así, cuando la persona ha satisfecho las necesidades de orden inferior puede decirse que está sana, física y psicológicamente, mientras que la satisfacción de las necesidades de orden superior ayuda a una persona a crecer y a desarrollarse hasta su potencial más alto.

Aquí nos interesa la última necesidad de la jerarquía, la de autorrealización o autoactualización, que se activa después de que se hayan satisfecho todas las anteriores, porque es la que realmente permite la autoexpresión genuina del individuo. Se refiere al deseo de ser todo lo que uno es capaz de ser. Es la tendencia a ser lo que se puede ser. Según el autor sólo un pequeño porcentaje de las personas consiguen satisfacer esta necesidad y, además, nunca se puede satisfacer por completo.

Posteriormente, Maslow mostró un gran interés por saber cómo eran las personas que habían llegado a este grado y qué rasgos les distinguían de los otros niveles (véase Maslow, 1973). Una de las peculiaridades fundamentales encontradas en estas personas era lo que él denominó experiencias cumbre (*peak experiences*), entendidas como momentos transitorios de autorrealización. Se trata de momentos de éxtasis que no pueden compararse, garantizarse, ni siquiera buscarse. No se pueden establecer las condiciones para que su

experimentación sea más probable, ni tampoco podemos establecer perversamente las condiciones para que sean menos probables. Según describe el autor, esta experiencia modifica drásticamente la conciencia y los esquemas básicos para entender la vida. Además se da un conocimiento peculiar en estas experiencias, denominado conocimiento del ser (conocimiento-S), donde la percepción trasciende el ego, ignora sus propios límites y es altruista, inmotivada, impersonal, carente de deseos, no basada en la necesidad e independiente.

Esta experiencia cumbre guarda bastantes paralelismos con las experiencias de *flow*. Por ejemplo, ambas constituyen momentos de éxtasis que no pueden compararse, garantizarse, ni siquiera buscarse, donde la desorientación respecto del tiempo y el espacio es muy habitual. Aunque no se pueden establecer las condiciones para que su experimentación sea más o menos probable, sus efectos son tan placenteros que la persona busca repetir estas experiencias una y otra vez. Sin embargo, debemos señalar, en primer lugar, que es Maslow quien, pese a no ser suficientemente reconocido, inicia el estudio de este tipo de experiencias en el marco del estudio de la autorrealización, analizando al ser humano desde un punto de vista más holístico que Csikszentmihalyi y describiendo sus características, efectos y relaciones con otros procesos de una forma rica y profusa. Además consideramos que, en realidad, las experiencias cumbre son cualitativamente más complejas y ricas que las de flujo, al favorecer en mayor medida el verdadero desarrollo, autorrealización y funcionamiento pleno del individuo; o quizá más bien las experiencias de *flow* son una parte de las anteriores o un nivel o escalón cualitativamente inferior a las experiencias cumbre.

### **UNA APROXIMACIÓN INTEGRADORA AL ESTUDIO DE LA MOTIVACIÓN LABORAL: HACIA LA PLENITUD DEL SER**

A lo largo de este trabajo se han revisado diferentes teorías y aproximaciones al estudio del proceso de la motivación en ambientes laborales. Hubiera sido fácil, tras esta revisión concluir que sólo una teoría explica por completo el proceso motivacional. Pero la validez de una teoría no invalida automáticamente las otras. En realidad, se complementan porque ofrecen perspectivas distintas de cómo afrontar la motivación humana, en las que subyace una diferente condición de autoexpresión del individuo, que puede favorecer en menor o mayor grado el desarrollo del ser hasta la plenitud personal, en la medida en que el sujeto se conozca mejor a sí mismo; de ahí que hayamos adoptado una visión de continuo para exponer los planteamientos teóricos.

Así, un grupo de teorías enfatiza el carácter hedonista de la actividad laboral, de forma que asumen que la persona se expresa a través del placer derivado de los resultados que obtiene en el trabajo, sean del tipo que sean. En la medida en que la persona consigue resultados emocionalmente positivos, se siente bien y quiere reproducir esas sensaciones placenteras (“qué bien estoy”), de ahí que tienda a buscar constantemente en el exterior la consecución de esos resultados. Aquí estarían incluidas la teoría de refuerzo de Skinner, el planteamiento de McClelland sobre las necesidades y la teoría de la equidad de Adams. En todas ellas el potencial motivacional es la consecución de resultados (p.e., más dinero o mayor estatus, más aprecio por parte de los demás, un trato equitativo en la organización, etc.) que hacen sentir bien al sujeto.

**Tabla 3.**  
**Enfoques teóricos en el estudio de la motivación laboral que enfatizan la autoexpresión genuina**

Qué motiva:	La autoexpresión genuina, más allá del trabajo, que se consigue a través de:
1- Teoría Y de McGregor	Desarrollo del potencial humano a través de la satisfacción de las necesidades de orden superior, como la necesidad de autorrealización.
2- Modelo de presencia psicológica en el trabajo de Kahn	Emergencia de la presencia psicológica –estado experiencial que consiste en estar completamente atento, conectado con otras personas y con el trabajo, absolutamente centrado en lo que se realiza y experimentando un sentido de globalidad- favorece el crecimiento personal.
3- Teoría de flujo de Csikszentmihalyi	Disfrute pleno mientras se está realizando una actividad en la que se está absolutamente concentrado y en la que se da un ajuste entre retos-habilidades del sujeto que es motivador para él.
4- Teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow	Satisfacción de la necesidad de autorrealización o autoactualización (desco de ser todo lo que uno es capaz de ser, tendencia a ser lo que se puede ser), que suele darse cuando el sujeto está inmerso en un estado de experiencia cumbre.

Si bien la obtención de estas consecuencias no es nada despreciable, consideramos que el apego del individuo a esos resultados le impide mirar hacia sí mismo, conocerse y expresarse de forma auténtica, con lo que las posibilidades de desarrollo personal se ven mermadas.

En segundo lugar, estarían aquellas teorías que asumen una idea de ser humano

que conforma su yo desde su propia vivencia (autorreferencial). Aquí el individuo no busca la consecución de resultados que le lleven a sentirse bien, sino que más bien persigue tener él mismo la capacidad de regular y dirigir su conducta, para así conseguir resultados que le permitan poner de manifiesto su competencia, su dominio (“qué bueno soy”). No obstante la vivencia rotulada como autorreferencial

pone de manifiesto el mantenimiento de criterios o modelos externos a través de los cuales las personas valoran y enjuician sus actuaciones en marcos de competencia referidos como eficaces. Hasta qué punto los criterios de eficacia y excelencia son promovidos por necesidades genuinas de crecimiento y autorrealización personal serán aspectos determinantes para reconocer en la autorregulación una mera fuente de control sobre resultados deseables o, en otro polo del continuo, estadios más complejos del ser humano, donde la genuina fuerza motivacional de crecimiento deriva más allá del control en una verdadera autorregulación personal. Dentro de la dimensión de autorregulación podemos incluir, la teoría de autodeterminación de Deci y Ryan, donde precisamente se recogen muy bien estas ideas de necesidad de ser competente y autónomo; también la teoría bifactorial de Herzberg, al distinguir los factores motivadores de los higiénicos; Vroom con su teoría de la expectativa-valencia, que permite entender al individuo como autorregulador y anticipador de la consecución de resultados valiosos, así como la teoría del establecimiento de metas de Locke y Latham y la teoría social-cognitiva de Bandura, quienes apuestan por la capacidad del individuo para marcarse metas difíciles pero alcanzables, que reflejan su grado de competencia en una actividad.

Por último, estaría el conjunto de enfoques que enfatizan la autoexpresión genuina de la persona con la actividad más allá de la actividad laboral. A diferencia de los planteamientos anteriores, aquí la persona busca expresarse de forma genuina, es decir, siendo ella misma, entendiendo el trabajo, como lo que es, tenga éste las características que tenga, sin que por ello se bloquee la expresión de su propia iden-

idad. La persona no necesita alcanzar resultados que le provoquen placer o que le demuestren lo competente que es, sino que lo que persigue simplemente es mostrar quién es, de forma que la actividad laboral acaba siendo una forma de expresar su identidad (“yo quiero ser yo”), lo que demuestra un mayor grado de madurez en el desarrollo del ser. La teoría Y de McGregor y su apuesta por el desarrollo del ser humano, en la línea del planteamiento de Maslow, el modelo de presencia psicológica de Kahn y su énfasis en el autoconocimiento y la teoría de flujo y su énfasis en el disfrute como fuerza motivacional fundamental, que quiere ser él mismo y autoexpresarse de forma genuina, estarían integradas en esta categoría.

Mención aparte merecen los trabajos de Maslow, quien supone claramente un punto de inflexión, al enfatizar la capacidad de autorrealización del ser humano para llegar a ser todo lo que uno puede ser. En este punto la persona ha prescindido de los procesos evaluativos, aunque no puede desvincularse por completo de los factores ambientales (eso es imposible) y descubre un camino independiente, sabe quién es, se conoce y se acepta tal y como es en todos los ámbitos de su vida y quiere ser ella misma. La persona siente que lleva las riendas de su vida y se expresa en sus distintas esferas de una forma diferente, viviendo en plenitud, pues siente que su vida es plena.

En esta línea, Rogers (1972) habla de un funcionamiento integral de la persona, entendiendo la vida plena como un proceso caracterizado por la apertura a la experiencia, la tendencia al vivir existencial, la mayor confianza en el organismo y la tendencia al funcionamiento pleno. De ahí que consideremos la motivación laboral

un vehículo excelente de crecimiento o desarrollo del ser humano para llevar su yo hacia su plenitud. Así, de acuerdo con Seligman (2003), las personas estarían orientadas hacia un sentido de la felicidad en tres formas significativas de estilos de vida, las cuales no se consideran exhaustivas ni definitivas, pero pueden ser tomadas como una aproximación o punto de partida para el estudio científico.

Éstas son en primer lugar, la vida agradable (*pleasant life*), que es la que se logra maximizando las emociones positivas y minimizando las negativas, es de corta duración y se refiere al bienestar que nos invade al disfrutar de una buena comida o una buena película. En segundo lugar, estaría la buena vida (*good life*), que nace en cada uno cuando disfruta haciendo algo en lo que se es bueno o incluso talentoso; se trataría de saber identificar esas fortalezas y saberlas usar. Es aquí donde estaría ubicado el estado de gratificación en el que entramos cuando nos sentimos totalmente involucrados en lo que estamos haciendo (las experiencias de *flow*). El tercer tipo de felicidad se denomina vida con sentido o significado (*meaningful life*). Es la más duradera de las tres y consiste en poner las fortalezas personales al servicio de algo que nos trascienda, para así encontrar sentido a nuestra existencia. Cuando hablamos de vida plena y plenitud del ser nos referimos precisamente a este tipo de vida.

Pero para ello, y hacemos nuestras las ideas de Kahn (1992), es esencial que se dé un autoconocimiento del yo. Dicho de otro modo, el individuo debe conocerse perfectamente hasta en las facetas de su yo más recónditas e inconscientes, lo cual le permitirá involucrarse de una forma auténtica e integrada en interacciones y tareas

que proporcionan un significado existencial.

## A MODO DE REFLEXIÓN

Desde este trabajo se ha puesto de manifiesto la importancia de reconocer los procesos de conformación de la identidad personal para poder entender cómo las personas desarrollan su actividad laboral en un escenario social cuanto menos complejo e inquietante.

En este sentido se descubren, en primer lugar, los “procesos de autoconocimiento y crecimiento personal” como dimensiones reveladoras en la motivación humana desde la condición de autoexpresión del ser. Ahora bien, ¿esto es posible? ¿O es una utopía? En palabras de Blanch (2003, p.36): “sólo un determinado sector privilegiado de la población trabajadora parece estar relativamente en condiciones de vivir su actividad laboral como un medio de enriquecimiento y, además, de autoexpresión y de realización personal, como la oportunidad de poner en escena su querer, su saber y su poder”.

Sin embargo, consideramos que este tipo de afirmaciones deberían entenderse desde la condición positiva de reconocer al ser humano susceptible de “gozar” y desarrollar su ser en plenitud. Así pues no es tan importante el estado ideal de realización final sino el reconocimiento del “ser” en mayúsculas. Un “ser” complejo e inquietante, capaz de “vivir-se” y no simplemente reconocerse en un trabajo (Carrero et al, 2006). Quizá el reto de la Psicología del Trabajo pasa por proporcionar los ingredientes necesarios para que las personas puedan autoexpresarse y realizarse personalmente del modo que esti-

men más conveniente en, desde y, a veces, a pesar del trabajo, es decir, independientemente de las características y alicientes que éste posea. Esta reorientación de la Psicología del Trabajo devolvería a la disciplina hacia una de sus metas originales, quizá olvidada, que no es otra, como apuntan Seligman y Csikszentmihalyi (2000), que la de hacer la vida de las personas más plena.

Un segundo aspecto que creemos de relevancia en este trabajo de discusión teórica es la importancia que adquiere la inclusión de variables que permitan evocar una visión global e integradora del “ser humano” cuando intentamos comprender por qué las personas son capaces de iniciar y mantenerse en distintas actividades y/o proyectos. En este sentido la referencia a vivencias como “experiencias cumbre”, “estados de *flow*” o vivencia de “presencia plena”, provoca una mayor comprensión del ser humano desde una perspectiva integradora a través de procesos que permiten vislumbrar a una persona capaz de manifestarse en su totalidad sin necesidad de diferenciarse en dimensiones o respuestas. Esta manifestación conduce inevitablemente a reconocer en la fuerza de expresión genuina del yo un factor motivacional capaz de explicar la naturaleza del ser humano desde una perspectiva de síntesis y no simplemente desde la diferenciación<sup>1</sup>.

En tercer lugar, nuestro trabajo pretende reconocer el valor fundamental de la felicidad en la teoría motivacional. En realidad, estamos hablando de pasar de un vivir hedonista, basado en la búsqueda del

placer y la supresión del dolor como objetivo o razón de ser de la vida, a un vivir eudemonista, despegado de la búsqueda de este placer. En este punto, debemos introducir a Aristóteles, quien al hablar de la felicidad distinguía tres tipos de bienes: los externos (riqueza, honores, fama o poder), los bienes del cuerpo (salud, placer, integridad) y por último, los bienes del alma (la contemplación, la sabiduría). Este filósofo afirmaba que el mayor bien para una persona será el pleno desarrollo de aquello que le es más esencial. La virtud de la sabiduría en palabras de este filósofo procurará al ser humano la verdadera felicidad, aunque deba conjugarla con otras virtudes y con los bienes exteriores. Desde este punto de vista la dimensión de goce y júbilo asociada a experiencias del *fluir* o a experiencias cumbre serían la expresión de la actualización del ser, de su vivencia en plenitud. De este modo, el goce o disfrute se convierte no simplemente en un resultado o síntoma del bienestar sino en la condición necesaria que permite al ser humano reconocerse como “ser en plenitud”. No hablamos de niveles de satisfacción sino de una condición natural y genuina del ser humano que permite integrar y actualizar la expresión de su inteligencia, amor y energía en las acciones concretas de cada día y en distintos planos del quehacer humano.

Por último, el trabajo presentado permite una mirada retrospectiva hacia aquellas contribuciones que rotuladas como humanistas, existenciales o transpersonales nos remitían a una psicología comprometida con el ser humano y con el esfuerzo, no siempre reconocido, de dignificar a la per-

<sup>1</sup> La emergencia de procesos de autoexpresión en las experiencias de *flow* o experiencias cumbre han sido estudiados por las autoras de este trabajo, junto a otras investigadoras, a través de una investigación empírica financiada por la Generalitat Valenciana y referida como “Experiencias del *Fluir*: Propuesta de un Modelo de Desarrollo Optimo para desarrollar la motivación intrínseca en trabajos vocacionales” GV05/118).

sona desde su “ser pleno” favoreciendo su crecimiento y realización personal a través de las distintas facetas en su actividad social. En este sentido queremos hacernos eco reclamando que probablemente ciertas etiquetas rotuladas con el término positivo o saludable no son más que un síntoma de aquella psicología humanista y transpersonal, y que en cualquier caso todo investigador o estudioso del tema debería reconocer sus raíces profundamente arraigadas en estas tradiciones. Es por esto que creemos oportuno referirlo como “la psicología de la felicidad” en un deseo más explícito de expresar el contenido genuino de cualquier acción positiva y/o saludable que, en definitiva, no es más que legitimar “la expresión genuina del ser” como fuente inagotable de motivación humana. Ahora bien, si en los modelos humanistas subyace la creencia en el ser humano como potencialidad, es importante darnos cuenta, siguiendo las matizaciones de Maslow que hablar de ser y autorrealización es hablar de “actualización”. La condición de actualizar implica no sólo una creencia en una visión del ser humano positiva sino una ejercitación de las cualidades y condiciones que lo garantizan, es decir, un verdadero compromiso con la naturaleza del ser, favoreciendo la expresión genuina y por tanto su desarrollo y crecimiento personal.

En definitiva, la Psicología del Trabajo debería tratar de contribuir a que la vida de las personas sea plena, en términos más eudemonistas que hedonistas, más que tratar de prevenir y reparar la patología en el trabajo (e.g., estrés laboral). Para ello creemos necesario reconducir el desarrollo de los procesos motivacionales a partir de criterios que permitan entender la naturaleza motivacional humana desde condiciones centrales en el desarrollo de la perso-

na. La complejidad del entorno social envolvente nos exige un esfuerzo conceptual y empírico en la búsqueda de procesos que expliquen con mayor profundidad el modo en que las personas nos adaptamos a la vida laboral, y sobre todo el modo en que podemos sentirnos más plenas y con sentido.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. En L. Berkowitz (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology* (267-299). New York: Academic Press.

Alcover, C. M., Martínez, D., Rodríguez, F. y Domínguez, R. (2004). La actividad laboral: motivación y rendimiento. En *Introducción a la Psicología del Trabajo* (243-267). Madrid: McGraw-Hill.

Aramburu-Zabala, L. (1998). Determinantes psicosociales de la búsqueda de empleo. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 14, 3, 315-331.

Bandura, A. (1986). *Social foundation of thought and action. A social cognitive theory*. Englewood: Prentice Hall Inc.

Bandura, A. (1997). *Self-efficacy. The exercise of control*. New York: W.H. Freeman.

Bandura, A. (2001). Social cognitive theory: An agentic perspective. *Annual Review of Psychology*, 52, 1-26.

Blanch, J. M. (2003). Trabajar en la modernidad industrial. En J. M. Blanch (Coord.), *Teoría de las relaciones laborales. Fundamentos*. Barcelona: UOC.

- Carrero, V., Agut, S., Ruiz, Y. y Lungu, T. (2005). Revisión conceptual de la experiencia del *fluir* y su relación con la motivación intrínseca en trabajos vocacionales. En J. Romay y R. García (Eds.), *Psicología Social y problemas sociales Vol 1. Epistemología, procesos grupales y procesos psicosociales básicos*. Madrid: Biblioteca Nueva.
- Carrero, V., Bravo, M. J. y Lungu, C. T. (2006). Beyond vocational jobs: The significant performance in health professionals. Póster presentado al *Applied Psychology Congress*. 18-21 Julio. Atenas.
- Csikszentmihalyi, M. y Csikszentmihalyi, I. S. (Eds.) (1988). *Optimal experience: psychological studies of flow in consciousness*. Cambridge: Cambridge Univ. Press.
- Deci, E. L. (1975). *Intrinsic motivation*. New York: Plenum.
- Deci, E. L., y Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum.
- Donovan, J. J. (2001). Work motivation. En N. Anderson, D. S. Ones, H. K. Sinangil y C. Viswesvaran (Eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology. Vol 2: Organizational Psychology*. London: Sage.
- Eccles, J. S. y Wigfield, A. (2002). Motivational beliefs, values, and goals. *Annual Review of Psychology*, 53, 109-132.
- Gagné, M. y Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 331-362.
- Herzberg, F., Mausner, B. y Snyderman, B. (1959). *The motivation to work*. New York: John Wiley.
- Kahn, W. A. (1992). To be fully there: psychological presence at work. *Human Relations*, 45, 4, 321-349.
- Latham, G. P. y Pinder, C. C. (2005). Work motivation theory and research at the dawn of the twenty-first century. *Annual Review of Psychology*, 56, 485-516.
- Leonard, N. H., Beauvais, L. L. y Scholl, R. W. (1999). Work motivation: The incorporation of self-concept-based processes. *Human Relations*, 52, 8, 969-998.
- Locke, E. A. y Latham, G. P. (1990). *A theory of goal setting and task performance*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- López-Mena, L (1992). Dificultades para la motivación mediante refuerzo positivo en la empresa. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 8, 22, 77-87.
- Maslow, A. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50, 370-396.
- Maslow, A. (1973). *El hombre autorrealizado. Hacia una psicología del ser*. Barcelona: Kairós.
- McClelland, D. C. (1961). *The achieving society*. Princeton: Van Nostrand-Reinhold.
- McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. New York: McGraw-Hill.

- Moneta, G. B., y Csikszentmihalyi, M. (1996). The effect of perceived challenges and skills on the quality of subjective experience. *Journal of Personality*, 64, 275-310.
- Muchinsky, P. M. (2001). Motivación en el trabajo. En *Psicología aplicada al trabajo* (291-318). Madrid: Paraninfo-Thomson Learning.
- Munduate, L. (1984). *La motivación en el trabajo*. Madrid. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- Pinder, C. C. (1998). *Work motivation in organizational behaviour*. Upper Saddle River, New York: Prentice Hall.
- Porter, L. W., Bigley, G. y Steers, R. M. (2003). *Motivation and work behaviour* (7ª ed). New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Quijano, S. D. de y Navarro-Cid, J. (1998). Un modelo integrado de la motivación en el trabajo: Conceptualización y Medida. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 14, 2, 193-216.
- Rogers, C. (1972). *Psicoterapia centrada en el cliente*. Buenos Aires: Paidós.
- Salanova, M.; Hontangas, P. y Peiró, J. M. (1996). Motivación laboral. En J. M. Peiró y F. Prieto (Eds.), *Tratado de Psicología del Trabajo. Vol I. Aspectos Psicosociales del Trabajo* (215-249). Madrid: Síntesis.
- Seligman, M. E. P. (2003). Positive psychology: Fundamental assumptions. *Psychologist*, 16, 3, 126-127.
- Seligman, M. E. P. y Csikszentmihalyi M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist*, 55, 1, 5-14.
- Seligman, M. E. P., Park, N. y Peterson, C. (2005). Positive psychology progress: empirical validation of interventions *American Psychologist*, 60, 5, 410-421.
- Skinner, B. (1953). *Science and human behavior*. New York: Free Press.
- Thierry, H. (1998). Motivation and satisfaction. En P. J. D. Drenth; H. Thierry y C. J. de Wolf (Eds.) (2ª Ed.), *Handbook of Work and Organizational Psychology*. Vol. 4: Organizational Psychology. UK: Psychology Press.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley & Sons.