

LOS MOTIVOS INTRÍNSECOS, PARA TRABAJAR

por Antonio Valls

Lo que los amantes del dinero no saben -y se pierden-, es que hay satisfacciones más auténticas, profundas y duraderas en la motivación intrínseca que en cualquier forma de motivación extrínseca. No obstante por su propia naturaleza, los motivos intrínsecos sólo los viven con plenitud una reducida élite de directivos, empleados, trabajadores u obreros. Aunque en una forma u otra, pueden llegar a motivar a todo el mundo.

Mihaly Csikszentmihalyi (1990) ha investigado durante veinticinco años a partir del minucioso registro y análisis de las experiencias de más de cien mil personas que habitan diversas partes del globo, qué es lo que hace que la gente disfrute con lo que está haciendo. Algunas de sus conclusiones son aplastantes. Sus primeras investigaciones fueron hechas con artistas, atletas, maestros del ajedrez y cirujanos, a partir de cuyos relatos inició el desarrollo de su teoría basada en el concepto de "flujo", un estado en el cual las personas se hallan tan involucradas con la actividad que realizan, que nada más parece importarles. Esta experiencia es por sí misma tan placentera, que la buscarían a cualquier coste.

"Flujo" es la manera en que la gente describe su estado mental, cuando la conciencia está ordenada armoniosamente; gente que desea dedicarse a lo que hace, por lo que le satisface en sí (motivación intrínseca). Esta teoría ha inspirado muchas aplicaciones, entre ellas la formación de ejecutivos.

La teoría de Csikszentmihalyi trata de dar respuesta a las siguientes preguntas: ¿Cómo se controla la conciencia? ¿Cómo se ordena para hacer que la experiencia sea placentera? ¿Cómo se consigue la complejidad? ¿Cómo podemos crear sentido? Todo esto es fácil en teoría pero difícil en la práctica.

Contrariamente a lo que muchas personas creen, la felicidad -como alguien dijo- no es "una estación a la que uno llega, sino una manera de viajar". En nuestra cultura los símbolos de la felicidad son la riqueza, la condición social y el poder. Pero la infelicidad no es la falta de todo esto, sino que está dentro de nosotros que es donde nacen y se cobijan la angustia y la ansiedad. El placer y el dolor sólo están en la conciencia. Muchos son ya los que han descubierto -a veces demasiado tarde- con cada nuevo éxito extrínseco, que el dinero, el poder, la posición social y las posesiones, por sí mismas no añaden ni un ápice a su calidad de vida.

Generalmente, las empresas consideran que dar calidad de vida a sus empleados es ofrecerles un entorno físico funcional y atractivo, un medio social acogedor, la promoción de su crecimiento personal, y la posibilidad de vivir con armonía y equilibrio las dimensiones fundamentales del ser humano. Todo ello tiene un gran valor si además ayuda a la persona a conseguir lo que es excepcional: avanzar en términos de mejorar el contenido de sus experiencias personales y profesionales, un logro desde luego intrínseco... y básicamente personal. En este sentido el papel de la empresa es crear ciertas condiciones para que el empleado pueda conseguir un avance...

La meta de este avance es el "flujo", o una involucración total del empleado con su vida (personal y profesional). El control sobre su conciencia que pueda ejercer una persona, necesita de la colaboración de sus emociones y su voluntad. Los que se toman en serio el dominar lo que sucede en su conciencia, tienen una vida más feliz. Para experimentar el "flujo" se precisa orden en la conciencia. Orden en la conciencia es el estado opuesto al desorden psíquico. Cuando la información que llega a la conciencia es congruente con nuestras metas, la energía psíquica fluye sin esfuerzo. Entonces se poseen los recursos para intentar superar el resultado de nuestra última ejecución -laboral, profesional... o lúdica...- ("mejorar la anterior marca"), que es cuando sobreviene el entusiasmo y el flujo.

La felicidad depende de como interpretamos los acontecimientos. Las personas que saben controlar su experiencia interna, son capaces de determinar la calidad de sus vidas, que es lo más cerca que podemos estar de ser felices. Hay que controlar los contenidos de nuestra

conciencia. Es crucial aprender a transformar el trabajo en actividades que produzcan "flujo". Y cuando se consigue unir todas las experiencias en un conjunto con significación, y la persona se siente con control sobre su vida (y su trabajo) y percibe además que tiene sentido, no hay más que desear.

Las empresas pueden hacer mucho para lograr que las experiencias laborales de sus empleados se acerquen progresivamente a esta "experiencia óptima", lo que constituiría quizás la forma excelsa de motivación intrínseca del personal.