# Capítulo 9: Teoría de la Autodeterminación para Promover el Crecimiento Personal en el ámbito laboral

Anja Van den BROECK[1] Hans De WITTE Bart NEYRINCK Willy LENS
Universidad Católica de Lovaina-Bélgica

Maarten VANSTEENKISTE
Universidad de Gante- Bélgica

## 9.1. Introducción:

Existen muchas teorías motivacionales registradas en la literatura psicológica, pero sólo algunas (e.g., Teoría de Establecimiento de Metas, Locke, 1975; Teoría Expectativa x Valor, Vroom, 1964) han logrado desarrollarse en el ámbito de la psicología industrial y organizacional (I/O) (Latham & Pinder, 2005; Sheldon, Turban, Brown, Barrick, & Judge, 2003). Durante los últimos años, la Teoría de la Autodeterminación, (SDT, Deci & Ryan, 2000) ha sido incorporada también a este campo y actualmente es considerada como un marco de referencia útil (Gagné & Deci, 2005; Sheldon, et al., 2003). Los primeros estudios empíricos que se realizaron en este contexto teórico le brindaron soporte y aplicabilidad en el tenor laboral o del trabajo (e.g., Deci, et al., 2001; Vansteenkiste, et al., 2007). En el presente capítulo se realizará, en primera instancia, una revisión histórica de la psicología industrial/organizacional y la teoría de la Autodeterminación. Mediante esta síntesis será posible ilustrar, a través de varios argumentos, cómo ambas propuestas fueron creciendo paralelamente y fortaleciéndose mutuamente. En segundo término, se revisará los estudios de I/O sustentados y conducidos desde la perspectiva de la Teoría de la Autodeterminación documentando con ello su relevancia.

En las décadas pasadas, tanto la psicología I/O como la SDT han evolucionado en diversos aspectos y estos cambios han generado condiciones favorables para su fusión y articulación. Actualmente, la SDT viene siendo utilizada por la psicología I/O para estudiar el óptimo funcionamiento de los empleados. En las siguientes secciones, se presentará una revisión de la mencionada evolución.

[1] La contribución de la primera autora fue apoyada por la Fundación para la Investigación Científica de Flanders (FWO-Vlaanderen).

## 9.2. Evolución del campo de la psicología I/O

En los albores del Siglo XX varios investigadores y profesionales adscritos al campo de la psicología I/O, iniciaron el estudio científico del comportamiento laboral; su interés se centró, de modo prioritario, en aspectos vinculados al desempeño de los empleados (Latham & Budworth, 2006). Taylor, ingeniero que trabajaba en la "Midvale Steel Company" de Philadelphia, representó uno de los primeros intentos por examinar, de modo mas profundo, el funcionamiento de los empleados. Básicamente notó que algunos miembros del personal que formaba parte de la compañía, trabajaban con gran lentitud y se desempeñaban, aparentemente, muy por debajo de sus capacidades o posibilidades reales. Para contrarrestar este desempeño sub-óptimo Taylor desarrolló la propuesta de la "Gestión Científica" ("Scientific Management"), la cual consistió, básicamente, en una estrategia de gerencia sustentada en el paradigma conductual que era dominante en ese período para la comunidad académica psicológica. Uno de los supuestos de la "Gestión Científica" indicaba que los empleados podrían trabajar más y mejor si sus salarios estaban vinculados a su desempeño. De acuerdo a ello, los pagos fueron asociados al índice de piezas producidas y se establecieron, por ende, cuáles eran los niveles más altos de rendimiento. Se separó el planeamiento y la ejecución de tareas y específicamente esta última fue dividida en actividades o acciones muy pequeñas, controlables, posibles de medir y de resultados claros. En función a lo señalado, la mayoría de empleados ejecutaban trabajos específicos y limitados que eran más bien aburridos y sin sentido.

En este contexto pronto fue claro que el dinero, por si solo, no era suficiente para generar satisfacción; lo monetario no representaba tampoco el estímulo más importante para incrementar el esfuerzo de los trabajadores. En uno de los estudios de Hawthorne, llevado a cabo entre 1924 y 1936 (Miner, 2002), se detectó que, entre los propios empleados de ensamblaje, se realizó un ajuste del tiempo de trabajo a la norma socialmente establecida en su grupo; con ello se evitó la sobreproducción o la separación de los miembros menos productivos del sector. Adicionalmente, se descubrió que el incremento de la producción observado en un grupo de mujeres que laboraban de manera conjunta, no se debió centralmente a la manipulación de las condiciones ambientales que realizaron los investigadores, sino que ellas elevaron la producción al obtener atención y reconocimiento social de parte de los investigadores implicados. Basándose en estos hallazgos, Mayo y sus colegas (Mayo, 1933; Roethlisberger & Dickson, 1939) concluyeron que son los factores sociales y no necesariamente los económicos, aquellos motivadores cruciales para favorecer

el incremento de la productividad en los individuos. En concordancia con esta propuesta los académicos, que trabajaban en el marco del Movimiento de Relaciones Humanas, focalizaron su atención en las actitudes respecto al trabajo reportadas por los empleados. De manera más específica, "la satisfacción laboral" fue considerada relevante para facilitar la productividad laboral y evitar problemas sociales en los agitados años de la post primera guerra mundial. El diseño del trabajo que debían realizar los empleados no había sido aún cuestionado por el Movimiento de las Relaciones Humanas y los trabajadores estaban desarrollando tareas muy simples, Pese a ello, las condiciones en las que se laboraba habían sido mejoradas de algún modo. Entre los años 1950 y 1960, el Movimiento de Relaciones Humanas reemplazó gradualmente a la "Gestión Científica" como tendencia dominante en la practica de la psicología I/O.

Después de la II Guerra mundial, se erigió una nueva tendencia de la psicología I/O ampliándose con ello el análisis del comportamiento de los empleados. Diversos temas tales como trabajo en equipo y desarrollo organizacional recibieron más atención. (Shimmin & Van Strien, 1998). El punto de encuentro de todas estas aproximaciones era el de elevar la productividad y calidad de vida laboral. Ello se lograría mediante una mutua adaptación de los sistemas técnicos existentes y las particularidades de los empleados con los que se trabajaba. Desafortunadamente, la mayoría de estas nuevas propuestas se mantuvieron en condición a-teórica; por lo tanto, ese campo fue caracterizado por una notable falta de coherencia e integración.

Durante la segunda mitad del siglo XX, la idea de mejorar el trabajo se convirtió en uno de los temas más importantes y dominantes en la psicología I/O (Shimmin & Van Strien, 1998). Tal como se mencionó anteriormente, en la propuesta de la "Gestión Científica", los trabajos se fragmentaban y pese a que el Movimiento de las Relaciones Humanas intentó darle un contexto real a las condiciones técnicas y sociales en las cuales los trabajos se realizaban o ejecutaban, el diseño del trabajo en si mismo se mantuvo sin mayores cuestionamientos. Sin embargo, ya durante los años 60 aparecieron serios problemas en el campo del trabajo. Los empleadores, por ejemplo, tuvieron dificultades para reclutar empleados nuevos y con un buen estándar para el limitado mercado de trabajo existente en ese período. El ausentismo era alto y aquellos empleados que previamente ejecutaban tareas simples tenían dificultades para adaptarse de modo flexible y rápido a las nuevas tecnologías que progresivamente aparecían. En un intento de resolver estos problemas, los académicos y profesionales que se desenvolvían en el campo de la psicología I/O lograron aceptar que el trabajo en si mismo permitía cierta satisfacción intrínseca y tenía, simultáneamente, la

capacidad de ser potencialmente estimulante. Con esta nueva concepción acerca del significado del trabajo, se experimentó un crecimiento y enriquecimiento laboral permitiéndose con ello asignarles posteriormente a los trabajadores, tareas mas difíciles y mayores responsabilidades (e.g., Hackman & Oldham, 1976; Herzberg, 1968; Karasek, 1979). Dentro de este paradigma de Diseño Laboral, la idea de empleado como individuo "homo economicus" (enfoque de la "Gestión Científica") o simple ser (Movimiento de Relaciones Humanas) se abandonó para favorecer una visión más humanista del ser humano. En ella, los empleados eran vistos como capital humano talentoso y orientado hacia un crecimiento constante. También se reconoció al trabajo como variable potencial de refuerzo intrínseco.

El paradigma del Diseño de Trabajo no dejó de recibir ciertas críticas. Los académicos representantes del campo de la psicología positiva (Schaufeli, 2004; Seligman & Csikszentmihalyi, 2000) señalaron que el mencionado paradigma no cumplía plenamente con su potencial, pues, pese a que la mayoría de los modelos acerca de las características del trabajo se orientaron a prevenir el estrés y elevar la calidad de vida de los trabajadores, los resultados de la investigación teórica y empírica se centraron, casi de manera exclusiva, en observar como los empleados desarrollaban cierto malestar y debilidad en el contexto laboral. También se resaltó, en los modelos de Diseño de Trabajo, su limitada perspectiva acerca del desempeño. No se tomó en consideración que la investigación empírica ya había revelado que las oportunidades de aprendizaje y las destrezas no necesariamente implicaban elevado desempeño a menos que las crecientes habilidades de los empleados se asocien a la variable motivación (Mathieu, Tannenbaum, & Salas, 1992). De acuerdo a lo planteado, era fundamental reconocer que la motivación podría ser un importante facilitador del óptimo funcionamiento de los empleados.

La breve revisión histórica realizada, pese a que no es detallada, nos permite afirmar que los diferentes paradigmas que dominaron el campo de la psicología I/O, presentaban una visión prioritariamente negativa de los empleados. Desde la perspectiva de la "Gestión Científica", los empleados eran vistos como piezas factibles de reemplazar al interior de la maquinaria de la compañía y tenían que ser cuidadosamente monitoreados y presionados a fin de alcanzar los estándares de productividad planteados por la organización. En el caso del Movimiento de Relaciones Humanas las condiciones de trabajo de los empleados, de algún modo fueron mejoradas para evitar malestar social pero, el Diseño del Trabajo y las relaciones de poder resultantes, se mantuvieron constantes y sin cambio, pues subsistía, en esta propuesta, la convicción de que los empleados podían ser presionados. En el paradigma del Diseño de Trabajo, los empleados eran vistos de manera mas positiva; no obstante, el mayor

volumen de investigación científica y empírica estuvo orientada a la prevención y el tratamiento del estrés en el trabajo. (Schaufeli, 2004).

De modo contrastante, la Teoría de la Autodeterminación, (SDT; Deci & Ryan, 2000), que será presentada de modo detallado en este capítulo, es una teoría de la motivación que adopta una aproximación más positiva hacia el ser humano. Una de sus premisas básicas, o meta-teóricas, permite afirmar que los individuos son seres humanos orientados al crecimiento. Se reconoce, no obstante, que estos organismos orientados al crecimiento, no viven en un vacío social sino mantienen una relación continua y dialéctica con su entorno social. Este contexto social puede favorecer o frustrar la tendencia innata de crecimiento dando como resultado individuos de óptimo funcionamiento o seres de comportamiento desviado o enfermos (Deci & Ryan, 2000). De este modo, la característica positiva que caracteriza la aproximación de la teoría de la Autodeterminación complementa de manera beneficiosa la visión negativa que los diferentes paradigmas en psicología I/O adoptaban respecto al ser humano. .

La SDT también ayudó a enfrentar otro defecto que parecía caracterizar el campo de la psicología I/O. Debido a que la SDT es, fundamentalmente, una gran teoría, tiene la capacidad de contrarrestar el limitado alcance de la mayoría de las aproximaciones teóricas del campo I/O. Actualmente es posible afirmar que mientras la "Gestión Científica" y el Movimiento de Relaciones Humanas se interesaron en temas singulares del desempeño o satisfacción respectivamente, la psicología contemporánea I/O se caracteriza más bien, por una plétora de pequeñas teorías que cubren aspectos específicos del desempeño y bienestar de los empleados (Reeve, 2005). Tomando en consideración estas perspectivas, es claro que se tuvo o se tiene poco conocimiento respecto al funcionamiento total de los empleados y, especialmente en los últimos períodos, se ha perdido mucho conocimiento producido. Ello ha ocurrido debido a que, tanto los académicos como los profesionales, han experimentado notables dificultades en articular la gran cantidad de marcos de referencia existentes para comprender el comportamiento de los trabajadores. El limitado alcance de la mayoría de las teorías desarrolladas en el campo de la psicología I/O podría deberse a una orientación centrada básicamente en el desempeño de las empresas y en considerar como dicho desempeño se sustenta en la experiencia directa de trabajo. Muy a menudo se ha tenido una aproximación descriptiva y rara vez se han considerado los procesos psicológicos subyacentes a través de los cuales los factores organizacionales afectan el funcionamiento de los empleados. (Sheldon, et al., 2003). La SDT, de modo contrastante, ha evolucionado y se orienta de manera mas clara hacia la teoría. Mediante esta propuesta se intenta representar una

macro-teoría de la motivación basada en una clara meta-teoría. Debido a que SDT de modo explícito teoriza acerca de los procesos fundamentales que subyacen en la motivación de los individuos, es fácilmente aplicable a varios aspectos vinculados a Recursos Humanos, destacan, entre otros, temas tan diversos como liderazgo, diseño de trabajo y cultura organizacional. En la siguiente sección se discuten los aspectos que al interior de la SDT han contribuido a fortalecer el interés de los psicólogos del campo de la psicología I/O por esta teoría.

### 9.3. Consideraciones básicas en SDT

#### 9.3.1. Motivación Intrínseca y Extrínseca

La SDT ha evolucionado paulatinamente en los últimos 35 años. Inicialmente, Deci y sus colegas (Deci, 1975) estudiaron la motivación intrínseca definida como el compromiso con una actividad por si misma y por decisión propia, es decir, por la satisfacción y gozo inherente al ejecutar dicha actividad. El concepto de motivación extrínseca, de modo contrastante, implica el compromiso con una actividad pero, con el propósito de obtener un resultado que sea separable de la actividad en si misma. Como la motivación intrínseca y extrínseca fueron vistas como componentes aditivos de la motivación total de una persona y los premios considerados como refuerzos positivos del comportamiento a fin de realzar la motivación extrínseca. (e.g., Skinner, 1954), se consideró que las recompensas monetarias podrían incrementar la motivación total de los individuos. Sin embargo, Deci y sus colegas mostraron que la motivación intrínseca y extrínseca se relacionan entre ellas. Los reconocimientos o premios que tienen la condición de ser externos obstaculizan la motivación intrínseca, probablemente debido a que cambian la atención individual de manera prioritaria hacia el premio retirando el interés por la actividad en si misma, se prioriza el refuerzo y se mina la necesidad básica individual orientada hacia la autonomía (Deci, 1975). Docenas de estudios longitudinales replicaron y extendieron este inicial hallazgo controvertido, mostraron que, de modo adicional a los premios monetarios, otras contingencias externas, incluyéndose entre ellas los plazos y la supervisión, proporcionaban un efecto que ponía en evidencia el detrimento de la motivación intrínseca. Los factores externos que facilitaban un sentido de voluntad o autonomía, tales como la posibilidad de elegir o escoger (Zuckerman, Eysenk & Eysenk, 1978), afectaban de manera positiva la motivación intrínseca, como si fuera un fenómeno socio-contextual que le brindaba soporte al sentido de eficacia y competencia a través de mecanismos tales como el de la retroalimentación positiva (para tener una visión general revisar Deci, Koestner & Ryan,

2001). Los principales hallazgos de los últimos años han sido resumidos por Deci & Ryan (1985) al interior de la Teoría de Evaluación Cognitiva (CET).

Pese a que en los años 70 y 80, varios investigadores estudiaron el inter-juego dinámico entre las contingencias externas y la motivación intrínseca, la mayoría de los psicólogos I/O se resistieron a aceptar esta nueva propuesta por muchas razones. (Sheldon, et al., 2003). Primero, cuestionaron la validez ecológica de estos estudios; la CET había sido principalmente desarrollada basándose en estudios de laboratorio y realizando muy pocas investigaciones en contextos organizacionales y aplicados. En segundo término, en los estudios experimentales, la mayor parte de las tareas asignadas fueron moderadamente interesantes, situación que no corresponde necesariamente a la realidad; se hizo ello porque en este ámbito los investigadores estaban centralmente orientados a examinar las condiciones sociales que obstaculizaban o facilitaban la motivación intrínseca de los participantes. Obviamente, en ese período los psicólogos I/O no habían reconocido aún el potencial que posee el trabajo para generar motivación intrínseca y se asumía que la mayoría de trabajos, o todos, incluían tareas aburridas y de poca demanda mental. Por tanto, era lógico aceptar que la motivación extrínseca, antes que la intrínseca, representaba el tipo de motivación más importante en el contexto laboral. En tercer lugar, los psicólogos I/O se resistieron a aceptar la nueva propuesta porque no tomaron en consideración el descubrimiento realizado por la CET respecto a las características problemáticas de los premios monetarios (e.g., Deci, Koestner & Ryan, 1999). El reconocimiento económico recibido por hacer un trabajo parecía ser el aspecto fundamental del empleo y al tener esa concepción, resultaba muy difícil replantear su potencial motivacional. El mismo argumento fue considerado respecto a fenómenos tales como el cumplimiento de plazos y supervisión, ambos fueron vistos como aspectos cruciales de una organización efectiva. Pese a la resistencia planteada, la SDT evolucionó y realizó aportes en múltiples aspectos, debido a ello, su significado teórico y práctico fue más claro posteriormente para la psicología I/O y se prestó atención a su propuesta. A continuación se describen detalladamente estas consideraciones.

### 9.3.2. Una visión distinta de la Motivación Extrínseca

La mayoría de las teorías propuestas al interior de la I/O asumen que la motivación laboral representa un constructo unitario. Se reconoce que la motivación intrínseca y extrínseca se diferencian, pero generalmente se suman en un puntaje que representa la motivación total (e.g., Vroom, 1964). Los individuos que tienen un puntaje mas alto de motivación total son diferenciados y distinguidos de aquellos que tienen puntajes bajos, no se

toma en consideración si este puntaje alto se debe a un alto nivel de motivación intrínseca o extrínseca o a ambas. Mediante estas teorías, únicamente la motivación total de los individuos es registrada como predictor crítico del funcionamiento óptimo.

De modo contrastante, la SDT establece que detrás de la fuerza o cantidad de motivación, se encuentra también el tipo y calidad de motivación individual la cual debería siempre tomarse en cuenta (Deci & Ryan, 2000; Vansteenkiste, Lens & Deci, 2006), pues, "no todos los tipos de motivación son equivalentes. El trabajo inicial de la CET había demostrado que la motivación intrínseca y extrínseca podían generar efectos diferenciados, pero le trabajo empírico desarrollado en los años 80 sugirió que el concepto de motivación extrínseca requería, de modo indispensable, ser diferenciado. Algunos tipos de motivación extrínseca mostraron los efectos deseados mientras que otros generaron resultados menos adaptativos.

Al aceptar que la motivación extrínseca poseía una condición diferenciada dio como resultado el desarrollo de la Teoría de Integración Organísmica (OIT; Deci & Ryan, 1985), en la cual se conceptualizan cuatro tipos de motivación extrínseca que son:

1. Regulación externa: implica el compromiso con una actividad para cumplir con expectativas externas y obtener recompensas de control o evitar castigos;
2. Regulación por introyección, se refiere al compromiso con una actividad por razones de presión interna, tales como conseguir el orgullo personal y auto valía, también, evitar la culpa y vergüenza;
3. Regulación identificada, en este caso, la actividad sirve como una meta personalmente identificada;
4. Regulación integrada, la cual hace referencia al compromiso con la actividad debido a que ésta es consistente con el gran conjunto de valores que la persona sostiene a lo largo de diferentes dominios de vida.

Para ilustrar lo previamente mencionado se presentará un ejemplo: Una enfermera podría esforzarse en su trabajo debido a que su jefe espera que ella realice dicha labor (regulación externa), o debido a que sus propios estándares de desempeño la orienten en términos de lo que debe hacer (regulación por introyección), puede esforzarse también porque ella valora personalmente su trabajo y asume que éste es útil y significativo (regulación identificada), finalmente, puede creer que su trabajo y rol de enfermera se encuentra en línea con los valores generales que ella posee (e.g., ayudar a otras personas que tienen necesidad de recibir apoyo).

De acuerdo a la OIT, estos tipos diferentes de motivación extrínseca pueden ser ordenados a lo largo de un continuo reflejando el grado mediante el cual éstas regulaciones se internalizan e integran; es decir de acuerdo a la intensidad mediante la cual un individuo experimenta las razones que le dan soporte a sus actos como parte de su "self". La regulación externa y la que se realiza por introyección se identifican como tipos de motivación controlada, básicamente porque el entorno social o los propios individuos actúan orientados por refuerzos o castigos impuestos respecto al comportamiento que realizan. Por tanto, la regulación de la actividad no ha sido internalizada o tal vez sólo se ha logrado incorporar de manera parcial. Por otro lado, los motivos identificados e integrados son considerados como tipos autónomos de motivación, ellos hacen referencia al compromiso con la actividad sin presiones y con un sentido de libertad y capacidad de elección. En el caso de la regulación integrada la razón por comprometerse en una actividad ha sido aceptada y apoyada (i.e., internalizada). Nótese que el comportamiento sustentado en motivación intrínseca representa el tipo de motivación más autónomo, ello ocurre centralmente porque las personas responden a sus propios intereses de manera espontánea y libre.

El reconocimiento de que no todos los tipos de motivación extrínseca son experimentados necesariamente como asociados a situaciones de control y alienantes abrió caminos para otras opciones. De acuerdo a ello, los conductores y gerentes de las organizaciones y compañías pueden orientar óptimamente a sus empleados, es decir, pueden facilitar en ellos la aceptación personal (i.e., internalización) de las tareas correspondientes a su trabajo. Así, al interior de la OIT, se ha mostrado como los psicólogos I/O podrían encontrar nuevos caminos para motivar de modo efectivo a los empleados que no necesariamente sustentan sus labores in intereses intrínsecos respecto al trabajo.

A lo largo del desarrollo de la OIT, la distinción conceptual de motivación intrínseca y extrínseca se reemplazó por la diferencia entre motivación autónoma y controlada. La motivación autónoma y controlada representa diferentes tipos cualitativos de motivación que se distinguen claramente de ausencia de motivación, la cual es denominada a-motivación en la SDT. Para encontrarse amotivado la circunstancia debe ser tal que la persona tiene un bajísimo nivel de motivación para realizar algo, o simplemente no existe disposición para actuar en ese ámbito. Básicamente ocurre porque un individuo se considera incapaz de realizar cierta actividad o porque percibe alguna contingencia particular entre su compromiso, él éxito y los resultados esperados. El concepto de a-motivación es semejante al de "desesperanza" (Seligman, 1975), ya que tanto en la condición de amotivado como en la de desesperanzado, las personas no se comprometen con el comportamiento requerido o van

pasivamente a realizar ciertos movimientos exigidos por la actividad que se les obliga a realizar.

### 9.3.3. Necesidades Psicológicas Básicas

La Teoría de la Autodeterminación puso atención también a los elementos que otorgan energía al proceso de internalización. Específicamente se planteó que la satisfacción de las necesidades psicológicas básicas (Deci & Ryan, 1985) actuaba como catalizador de la motivación intrínseca de los individuos y facilitaba la internalización e integración de las actividades externamente reguladas. El concepto de necesidades ha recibido gran atención al interior de la psicología I/O (Latham & Budworth, 2006; Latham & Pinder, 2005). Por ejemplo, Maslow (1943) postuló los conceptos de necesidades innatas en el caso de la auto-actualización y el reconocimiento social y Murray (1938) inició la tradición de considerar las necesidades socializadas de logro y afiliación.

En la SDT las necesidades psicológicas básicas son conceptualizadas como 'aquellos nutrientes que deben ser adquiridos por una entidad viva para mantener su crecimiento, integridad y salud' (Deci & Ryan, 2000, p. 326). Si la satisfacción de necesidades físicas (e.g., hambre, protección) representa un factor crítico para la supervivencia física, la satisfacción de necesidades psicológicas es también vital para el funcionamiento psicológico. Además de las necesidades de autonomía y competencia mencionadas por la CET, una tercera necesidad fundamental fue añadida por la OIT,; se trata de la necesidad de relacionarse Mientras la necesidad de autonomía se refiere al deseo individual de actuar con un sentido de voluntad y capacidad de elección (Deci & Ryan, 2000), y la competencia representa el deseo de sentirse capaz y dominar el entorno para favorecer el logro de ciertos resultados esperados (White, 1959), la condición de relacionarse se define como la búsqueda humana por relaciones cercanas y el deseo de lograr un sentido de pertenencia (Baumeister & Leary, 1995). Las personas pueden buscar actividades que los motivan intrínsecamente sin la presencia de otros (e.g., leer un libro, correr) y no necesariamente experimentan un sentido de intimidad y conexión para comprometerse con estas actividades. De acuerdo a ello, la necesidad de relación no había recibido mucha atención en el campo de la CET. Sin embargo, la experiencia de conectividad es fundamental para el apoyo e internalización de las normas socialmente prescritas, más aún si estas normas a menudo son introducidas por otras personas en un intento de conseguir y mantener su amor o cuidado.

### 9.3.4. Diferencias Inter-individuales

Mediante la SDT se ha sugerido que, aparte de la regulación en dominios específicos o situaciones, los individuos tienen también una tendencia general de actuar de un modo autónomo o controlado. Ciertas personas tienen la tendencia a actuar apoyándose en sus valores personales e intereses intrínsecos correspondientes a ciertos dominios o situaciones; de modo diferenciado otros individuos tienden a realizar ciertas acciones por razones externas o contingencias que generan una presión interna en ellas. Estas diferencias individuales relativamente estables han sido calificadas como orientaciones causales autónomas o controladas. (Deci & Ryan, 1985).

Además de las diferencias individuales que le dan sustento a la actuación de las personas, la SDT diferencia en los individuos el contenido de la meta. Específicamente si se trata de metas intrínsecas, tales como contribuir a la comunidad, afiliación y auto desarrollo, se establece una clara diferencia respecto a las metas extrínsecas, tales como acumular riqueza, adquirir fama o buscar una imagen físicamente atractiva (Kasser & Ryan, 1996; Vansteenkiste, Lens, & Deci, 2006). Las metas intrínsecas se evalúan, desde el punto de vista teórico, como una manifestación de la naturaleza de crecimiento del organismo, estimulan a los individuos a actualizar sus potenciales y lograr el cumplimiento de sus necesidades básicas. Las metas extrínsecas de modo contrastante, se caracterizan por una orientación externa. Las metas extrínsecas orientan a los individuos a obtener señales externas de riqueza y podría conducirlos incluso a renunciar a sus propios potenciales intrínsecos con la finalidad de impresionar a otros. De acuerdo a lo mencionado, la búsqueda de metas extrínsecas tiene menor probabilidad de satisfacer las necesidades psicológicas básicas. Debido a su aproximación diferenciada respecto a la satisfacción de las necesidades básicas, la búsqueda de metas extrínsecas a expensas de las intrínsecas es considerada, desde el punto de vista teórico, como un aspecto que actúa en detrimento del bienestar individual y el desempeño.

De manera adicional al examen de las diferencias inter-individuales respecto a las tendencias motivacionales personales, los investigadores del campo de la SDT iniciaron estudios vinculados a los aspectos socio-contextuales que podrían facilitar o limitar la satisfacción de las necesidades básicas, centralmente la regulación autónoma versus la controlada y la búsqueda de metas intrínsecas vs extrínsecas. Como el alcance de la SDT se amplió, gradualmente se convirtió en una teoría muy rica en la cual se apoyaron varias políticas de Recursos Humanos con el propósito de elevar la motivación de los empleados. Esta aproximación surgió en el momento preciso, pues los investigadores contemporáneos y profesionales de la psicología I/O estaban deseosos de estimular el bienestar de los empleados y no únicamente reducir el malestar de los mismos. Existía un gran deseo de alentar la

motivación de los empleados para que se desempeñen de la mejor manera e incluso vayan "mas allá", que hagan más de lo solicitado realizando un gran esfuerzo para ello (Schaufeli, 2004). La reciente evolución de la SDT pudo otorgar información a los profesionales I/O orientándolos en la consecución de esta meta.

En las siguientes secciones se presentará una revisión de la investigación en el campo de la psicología I/O conducida en el contexto de la SDT; se discutirá por tanto, la investigación empírica que estudia los potenciales motivacionales de los individuos, básicamente, las regulaciones autónomas y controladas, la búsqueda de metas intrínsecas y extrínsecas y la satisfacción de necesidades básicas. La sección final resumirá el trabajo empírico que ha analizado muchos aspectos motivacionales del contexto social en ámbitos de negocio, fundamentalmente los estilos de liderazgo y las características de trabajo.

## 9.4. Teoría de la Auto-determinación en el campo I/O: una revisión empírica

### 9.4.1. Motivación Autónoma versus Controlada

Tomando en consideración los presupuestos de la SDT, se espera que la motivación autónoma genere efectos positivos, se incluye entre ellos un alto nivel de satisfacción laboral y mejor desempeño. Se esperaría que la motivación controlada, de modo contrastante, se encuentre negativamente relacionada o no tenga relación con estos resultados positivos. Los efectos diferentes que se ocasionan al adoptar un estilo de regulación autónomo vs uno controlado se ha mostrado en varios sub-dominios de la psicología I/O; ellos son: el contexto de trabajo, el proceso de exploración de carrera y el desempleo.

En un primer estudio, orientado a analizar el contexto de trabajo, Richer, Blanchard & Vallerand (2002) examinaron los efectos de encontrarse motivado de modo relativamente autónomo por el trabajo sobre la intención de rotación y el bienestar. Debido a que el compromiso de trabajo de los empleados podía ser respaldado por varios tipos de regulación al mismo tiempo, los autores no separaron los efectos de diferentes tipos de motivación pero crearon en cambio un puntaje compuesto de autonomía relativa (i.e., índice de motivación autodeterminada). Este puntaje representaría una suma de sub puntajes con diferentes pesos en los cuales se consideraría los diferentes estilos de regulación de acuerdo al lugar que ocupan en el continuo de la autodeterminación. (i.c., [2*motivación intrínseca + regulación identificada] - [regulación externa + 2*amotivación]). Los empleados con mayor auto-determinación se encontraban menos agotados emocionalmente y tendían a encontrarse mas satisfechos con sus trabajos, además, esta variable (autodeterminación) predecía negativamente su intención de rotación la cual estaba también, asociada a su particular

conducta de rotación  En lugar de preguntarles a los empleados que indiquen porque ellos se encontraban motivados por sus trabajos, Hendrikx (2004) les permitió formular sus metas de trabajo personales orientadas hacia los siguientes tres meses. Para cada una de estas metas, los empleados señalaban si las perseguían por razones autónomas o de control. Posteriormente, Hendrikx examinó las relaciones entre regulación autónoma, controlada y el funcionamiento de los empleados. A través de dos estudios se encontró que una regulación autónoma de las metas de trabajo fue predictiva respecto a las actitudes sobre el trabajo, mostraban por ejemplo, mayor satisfacción laboral y menos intenciones de rotación para los empleados; el bienestar laboral era registrado en términos de mayor dedicación y menor agotamiento emocional, además de mejor desempeño laboral auto-reportado. La regulación controlada respecto a las metas de trabajo no mostraba relación con estos resultados.

Los conceptos de  regulación autónoma y controlada han mostrado también un valor predictivo en el proceso de exploración de carrera (Guay, Senecal, Gauthier & Fernet, 2003; Guay, 2005). Cuando los estudiantes se comprometen con la exploración de carrera (e.g., seleccionar programas escolares, explorar oportunidades de carrera) por razones autónomas antes que de control, son mas proclives a decidir que vocación desean fortalecer y que carrera seguir. De modo adicional al estudio de la motivación laboral en los empleados, algunas investigaciones examinaron los efectos de tener una orientación autónoma general en el trabajo personal. Gagné (2003) descubrió que los voluntarios que trabajaban de modo autónomo en un refugio de animales tendían a comprometerse mas en su actividad voluntaria, tanto en términos conductuales como emocionales Baard, Deci & Ryan (2004) extendieron esta línea de investigación y reportaron que la orientación autónoma en los empleados es predictiva del bienestar y desempeño laboral.

La importancia crítica de tener una regulación autónoma o controlada ha sido también puesta en evidencia en el dominio del desempleo. Específicamente, los individuos desempleados que buscaban un trabajo sustentando ello en razones autónomas, tenían mayor probabilidad de buscar de manera intensa un trabajo (Vansteenkiste, Lens, et al., 2004) y también mas posibilidades de seguir un entrenamiento de trabajo adicional para ser re-empleados (Vansteenkiste, De Witte & Lens, 2006), especialmente si estos se comparaban con individuos que poseían menor autonomía en términos motivacionales. Los individuos desempleados que buscaban un trabajo sustentando dicha búsqueda en razones de control, parecían sufrir más por su desempleo. Las personas que poseían un alto nivel de control experimentaban su desempleo de modo mas negativo e indicaban tener mayor sensación de minusvalía e insignificancia.. Además, estas experiencias negativas de desempleo parecían

irradiarse hacia su bienestar psicológico en general, pues la motivación controlada ha sido considerada como negativamente predictiva de la satisfacción de vida y salud general (Vansteenkiste, Lens, et al., 2004). Resulta muy interesante que, tal como fue conceptualizado al interior de las teorías Expectativa-Valor (Feather, 1990), los efectos observados de la regulación autónoma y controlada en la búsqueda de trabajo fueron hallados luego de registrar la motivación general de los empleados para encontrar un empleo (Vansteenkiste, Lens, De Witte & Feather, 2005), Los últimos hallazgos indican que, de manera adicional a la cantidad de motivación reportada por los individuos que buscan trabajo, la calidad de su motivación es importante para comprender y predecir el comportamiento de búsqueda de empleo, el desempleo y sobre todo el bienestar psicológico.

Luego de estudiar los diferentes tipos de motivación en la búsqueda de trabajo, Vansteenkiste, Lens et al. (2004) examinaron también las diferentes razones por las cuales algunos individuos desempleados se comprometen con dificultad con un comportamiento de búsqueda de empleo. Algunos desempleados podrían fallar en su búsqueda de trabajo debido a que se sienten incapaces de encontrar un empleo y están por lo tanto a-motivados, otros porque de modo deliberado se comprometen con actividades alternativas (e.g., cuidar a los miembros de la familia, darle tiempo a los hobbies). De modo similar a la distinción conceptual entre búsqueda de trabajo autónoma y controlada, el compromiso con actividades alternativas podría estar acompañada por un sentido personal de voluntad o sensación de presión. Mientras el compromiso controlado en estas actividades alternativas podría interferir con el comportamiento de búsqueda de trabajo y podría presentar implicaciones para la experiencia de desempleo de la persona, un compromiso autónomo en estas actividades probablemente no genere estos efectos. En esta misma línea de pensamiento, la motivación autónoma orientada hacia una no-búsqueda de trabajo, fue asociada negativamente con la sensación de minusvalía, insignificancia y aislamiento, y fue más bien, positivamente asociada con satisfacción de vida y experiencia positiva de desempleo. La motivación controlada para abstenerse de emitir la conducta de búsqueda de trabajo, fue predictiva de experiencias negativas y tendía a ser relacionada de manera negativa a la intensidad de búsqueda de trabajo. Los efectos de estos dos tipos de "ausencia de motivación" por la búsqueda de trabajo afloraron sobre los efectos observados en la motivación autónoma y controlada de búsqueda de trabajo. Se erigieron sobre los análisis de la a-motivación que fue positivamente asociada a la experiencia negativa del desempleo y fue, asimismo, negativamente asociada a la satisfacción de vida y salud general.

### 9.4.2. Búsqueda de Metas Intrínsecas versus Extrínsecas

Tal como se mencionó anteriormente, desde la perspectiva de la SDT, el contenido de las metas que proponen los empleados es relevante y la búsqueda de metas intrínsecas (e.g., desarrollo personal, contribución comunitaria) se relacionan y promueven con mayor intensidad el crecimiento, no ocurre lo mismo cuando se recurre a metas extrínsecas (e.g., acumulación de riqueza o status). En esta línea, se ha constatado recientemente que el hecho de adoptar valores de trabajo extrínsecos antes que intrínsecos, se relaciona negativamente con la satisfacción laboral, dedicación, vitalidad y bienestar general; pero, positivamente con agotamiento emocional, intenciones "turnover" y la experiencia de interferencia trabajo-casa (Vansteenkiste et al., 2007). De modo notable, un valor extrínseco predominante se relaciona con una corta satisfacción de vida y una sensación positiva transitoria que conduce a los empleados a lograr sus metas pero, dicha sensación desaparece rápidamente Las metas extrínsecas podrían asociarse en un período corto con una sensación de felicidad y resultar por tanto atractiva para los trabajadores, sin embargo, es altamente improbable que se asocie con un sentido profundo de bienestar psicológico a largo plazo.

El tipo de metas que las personas buscan no tiene sólo implicancias para las experiencias de trabajo, también tienden a determinar el tipo de trabajo que los individuos desean aceptar mientras están desempleados (Van den Broeck, Vansteenkiste, Lens & De Witte, 2006). Tener flexibilidad respecto al tipo de trabajo que no se desea aceptar, eleva, a corto plazo las posibilidades de encontrar empleo en caso de ser desempleado. Sin embargo, algunos tipos de flexibilidad parecieran tener consecuencias particulares de declive a largo plazo. Por ejemplo, aceptar un trabajo monótono o hacerse cargo de un empleo para el cual uno se encuentra sobre-calificado, podría brindar menores oportunidades de aplicar las habilidades y destrezas personales en el empleo; ello contribuiría a perturbar el bienestar laboral de los empleados. (O'Brien, 1986). La flexibilidad para seguir un entrenamiento adicional y aceptar trabajos que tienen un salario inferior tiene menor probabilidad de generar los resultados reportados anteriormente. De acuerdo a los hallazgos de la SDT la flexibilidad de personas desempleadas covaría con la clase de metas (extrínseca vs intrínseca) que ellos han valorado respecto al trabajo. Los individuos intrínsecamente orientados hacia la meta eran menos flexibles a aceptar trabajos monótonos o sub calificados, pero deseaban con mayor intensidad, seguir entrenamientos adicionales y aceptar empleos de menor salario. En resumen, la valoración de las metas de trabajo intrínseca tiende a estimular a los individuos a desplegar cierto tipo de flexibilidad que podría contribuir a su desarrollo personal. La investigación futura podría, sin embargo, brindar mayores evidencias en este campo.

### 9.4.3. Satisfacción de Necesidades Básicas

Varios estudios de psicología I/O han confirmado los efectos positivos y negativos de la satisfacción de necesidades y la frustración sobre el bienestar general de los empleados Por ejemplo, Ilardi, Leone, Kasser y Ryan (1993) mostraron, en un contexto industrial que, en una muestra de empleados de bajo nivel de instrucción, que trabajaban en una fabrica rural de zapatos, la satisfacción de las necesidades psicológicas básicas de autonomía, competencia y relación permitieron predecir positivamente la satisfacción de los empleados con su trabajo y tareas derivadas. La satisfacción de necesidades básicas se asoció también a una elevada autoestima general y a menor presencia de síntomas somáticos, ansiedad, insomnio y depresión. Debido a que estos mismos resultados mantuvieron su condición significativa luego de controlar el salario de los empleados y el status organizacional, los autores concluyeron que los empleados no sólo trabajan por refuerzos extrínsecos, sino que buscan alcanzar la satisfacción de sus necesidades psicológicas básicas Para elevar el bienestar y la satisfacción los investigadores aconsejaron a los empleadores no restringir las políticas de motivación a premios monetarios sino considerar la relevancia de la satisfacción de las necesidades psicológicas básicas en los subordinados.

Varios académicos le han dado soporte a la relación entre satisfacción de necesidades de los empleados y la promoción de su bienestar, esta idea fue también apoyada en un estudio de Kasser, Davey y Ryan (1992) quienes mediante su trabajo mostraron que, en una muestra de pacientes psiquiátricos que trabajaban en un taller de refugiados, el nivel de satisfacción de necesidades predecía su óptimo funcionamiento en términos de participación y persistencia en el trabajo (i.e., ganancia promedio y horas de trabajo por mes) así como su disposición a asumir empleos competitivos asignados por el director del programa de tratamiento; dichos empleos formaban parte del mercado de trabajo regular.

Además de examinar el efecto directo de la satisfacción de necesidades sobre el funcionamiento de los empleados, un considerable número de estudios ha analizado el rol explicativo que cumple la satisfacción de necesidades básicas respecto a la regulación conductual (autónoma-de control) y los resultados obtenidos en el trabajo. Hendrikx (2004), por ejemplo, encontró que la satisfacción de necesidades puede, al menos parcialmente, describir la relación positiva entre la búsqueda autónoma de metas de trabajo y el bienestar laboral o actitudes favorables hacia el trabajo. Los empleados que buscan sus metas de trabajo sustentando esta búsqueda en razones autónomas tienen mayores posibilidades de satisfacer

sus necesidades básicas y ello explica el efecto positivo de una regulación autónoma sobre el bienestar laboral

La satisfacción de necesidades básicas favorece un compromiso autónomo con las tareas de trabajo; al respecto, Vansteenkiste, De Witte y Lens (2006) encontraron que la frustración de la necesidad de competencia eleva la a-motivación y disminuye la regulación autónoma para comprometerse con la búsqueda de trabajo en individuos desempleados. De modo similar, Richer, Blanchard y Vallerand (2002) descubrieron que la satisfacción de las necesidades de competencia y relación predecía la autonomía de los empleados, mientras que la regulación controlada del trabajo no predecía claramente el bienestar de los empleados y su rotación. A pesar de que todos estos resultados provienen de estudios transversales, sugieren que la regulación autónoma y la satisfacción de necesidades se refuerzan mutualmente, de modo que los individuos orientados de modo autónomo se involucran en un espiral ascendente de satisfacción y bienestar a lo largo del tiempo (Deci & Ryan, 2000).

Tal como la satisfacción de necesidades explica la asociación entre la autonomía de los empleados y la regulación controlada con las variables de bienestar y desempeño, dicha satisfacción también representa un proceso fundamental a través del cual la búsqueda de metas extrínsecas e intrínsecas se relaciona con el funcionamiento de los empleados (Vansteenkiste et al., 2007). La satisfacción de necesidades media la relación entre búsqueda de metas extrínsecas relativas a intrínsecas y bienestar de los empleados en términos de dedicación, agotamiento emocional, satisfacción corta de vida, actitudes de los empleados respecto al trabajo e intenciones de rotación además de interferencia trabajo-hogar (Vansteenkiste et al., 2007).

En resumen, los estudios mencionados previamente han mostrado claramente que la satisfacción de las necesidades de autonomía, competencia y relación se encuentra directamente relacionada con el funcionamiento óptimo de los empleados, ello implica comportamientos laborales específicos, bienestar y actitudes hacia el trabajo. Se puede tomar en consideración la propuesta mencionada por observar los efectos positivos de las metas de trabajo autónomamente regulado y también por los efectos generados al apoyarse en metas intrínsecas de trabajo. Finalmente, la satisfacción de necesidades ha sido también relevante para promover una regulación de trabajo más autónoma. Varios estudios han apoyado la propuesta de la SDT mediante la cual se indica que los individuos que están actuando en línea con sus tendencias innatas de crecimiento, experimentan una mayor sensación de bienestar y se desempeñan de modo óptimo.

### 9.5. Factores Organizacionales y Socio-contextuales

En el marco de la SDT se considera que varios aspectos organizacionales tienen un impacto motivacional. En un estudio ejemplar, Deci, et al. (2001) examinaron el impacto general del soporte autónomo organizacional Este era registrado por la intensidad de soporte autónomo recibido de parte del supervisor; el gerente general y el diseño de trabajo. El soporte autónomo general que brindaba la organización era positivamente relacionado con el compromiso de trabajo de los empleados, la autoestima general y negativamente asociado a su ansiedad. La SDT reporta que el trabajo que se apoya en un contexto que favorece la autonomía es beneficioso para el óptimo funcionamiento de los empleados. Además, estos resultados no sólo se encontraron en empleados americanos sino que se replicaron en empleados de Bulgaria que trabajaban en compañías estatales, ello permitió tener evidencia válida a nivel transcultural. De modo adicional, un número considerable de estudios se ha concentrado en los efectos motivacionales de aspectos organizacionales más específicos entre los cuales destacan las características del trabajo y los estilos de liderazgo.

#### 9.5.1. Diseño de Trabajo

En el campo de la psicología I/O, el diseño de trabajo se relaciona con un mecanismo efectivo de motivar a los empleados. Varios modelos respecto a las características de trabajo han sido formulados, entre ellos se encuentran: el Modelo de Control y Demandas (Karasek, 1979), el Modelo de desequilibrio entre Esfuerzo y Premio (Siegrist, 1996) y el Modelo de Demandas y Recursos de Trabajo (Demerouti et al., 2001; Schaufeli & Bakker, 2004). En estos modelos, sin embargo, se ha puesto atención limitada al proceso que subyace a las relaciones que se establecen entre las características del trabajo y el bienestar de los empleados. En segundo lugar, se ha analizado muy poco la inter-relación de las particularidades individuales y las mencionadas características del trabajo. Varios académicos han usado la SDT para ilustrar estos dos aspectos.

Primero, los conceptos de satisfacción de necesidades básicas y motivación autónoma vs controlada, fueron muy útiles para entender por qué las características del trabajo influyen en el funcionamiento de los empleados. Ya en 1997, Gagné, Sénécal y Koestner revelaron que la relevancia y autonomía personal impactan y juegan un rol explicativo en la asociación que se presenta entre las características del trabajo (e.g., significado de la tarea, soporte a la autonomía, retroalimentación de los agentes sociales respecto a la tarea; Hackman & Oldham, 1976) y la motivación intrínseca. Pese a que estas variables mediadoras son parte del concepto de empoderamiento (“empowerment”), estos conceptos se encuentran relacionados de manera

estrecha con las necesidades de autonomía y competencia consideradas por la SDT. Recientemente, el rol mediador de la satisfacción de necesidades básicas en la relación entre características de trabajo con muchos recursos (i.c., soporte social, oportunidades para el uso de habilidades) y bienestar de los empleados (i.c. compromiso) se confirmó (Van den Broeck, Vansteenkiste, De Witte, & Lens, 2007). Además, se mostró que la satisfacción de necesidades tiene (parcialmente) una explicación del impacto sobre el impedimento o realce de salud (carga de trabajo y demandas cognitivas) y las características estresantes del trabajo (interferencia trabajo-hogar y demandas emocionales) sobre el bienestar de los empleados (compromiso y desgaste). De modo adicional a la investigación sobre el rol mediador de la satisfacción de necesidades básicas, otros estudios han mostrado la contribución positiva del significado de la tarea, la retroalimentación y la variedad de habilidades en la satisfacción de los empleados, también se ha reportado la contribución negativa a la fatiga emocional lo cual podría ser tomado en cuenta por la regulación autónoma versus controlada de los empleados. (Richer, Blanchard &Vallerand, 2002).

Algunos académicos también usaron la SDT para examinar si la motivación de los empleados podría posiblemente alterar el efecto negativo observado entre las demandas del trabajo y desgaste. El modelo de control de demandas (JDC; Karasek, 1979), Fernet, Guay y Sénécal (2004) indicó que individuos con elevada autodeterminación podrían modificar las oportunidades de control laboral (autonomía y uso de habilidades) como una barrera contra los efectos de las demandas laborales (carga de trabajo y demandas físicas) sobre el desgaste. En otras palabras, sólo combinando altos niveles de control laboral ofrecido contextualmente con los recursos personales de regulación de trabajo autónomo, las altas demandas del trabajo no producen desgaste.

### 9.5.2. Estilos de Liderazgo

El primer estudio en el que la SDT se aplicó en un contexto organizacional, Deci, Connel y Ryan (1989) examinó los efectos del soporte autónomo brindado por el supervisor en relación a la satisfacción de los empleados. En este estudio de intervención los supervisores fueron capacitados para adoptar un estilo de supervisión que brinde soporte, es decir:

a) reconocer los sentimientos de sus subordinados,

b) otorgar retroalimentación positiva que no ponga de relieve el control y

c) apoyar la sensación de autonomía de los subordinados, es decir, estimularlos a que tomen la iniciativa, a que realicen elecciones y resuelvan los problemas que son importantes para ellos.

Cuando los conductores de la organización progresivamente adoptaron ese estilo de liderazgo autónomo, sus subordinados se mostraron más satisfechos con su líder, con el diseño de trabajo, pago y beneficios, además desarrollaron mayor credibilidad y confianza respecto a la organización. Gagné, Koestner y Zuckerman (2000) posteriormente mostraron, luego de 13 meses, que un estilo de liderazgo que brinda soporte autónomo favorecía mayor aceptación de los cambios organizacionales

En línea con la SDT, Richer y Valerand (1995) reportaron que el impacto beneficioso de un soporte autónomo versus un estilo de liderazgo de control puede ser explicado por el efecto generado en la satisfacción de necesidades de los empleados. Estos académicos, ofrecieron de manera azarosa a los estudiantes graduados que estaban escribiendo su tesis bajo la supervisión de un promotor, escenarios hipotéticos en los cuales su supervisor desplegara un estilo de liderazgo de soporte autónomo, no punitivo o controlador para motivar a dichos estudiantes a organizar un seminario. Los estudiantes cuyo supervisor era de soporte autónomo reportaron que podrían sentir mayor satisfacción de necesidades de autonomía y competencia y podrían estar intrínsecamente motivados, ello contrastaba con la respuesta de los estudiantes cuyo supervisor podría adoptar un estilo de control. Los supervisores que combinaban un estilo de control con amenazas de castigo podrían restringir, aún más, la sensación de competencia, autodeterminación y motivación intrínseca. Investigaciones posteriores replicaron lo anterior y concluyeron que el efecto positivo del soporte autónomo sobre el bienestar de los empleados está mediado por la satisfacción de las necesidades de autonomía, competencia y relación de los empleados (Baard, Deci & Ryan, 2004; Geutjens, 2004). En resumen, estos estudios muestran que el estilo de liderazgo que ofrece soporte autónomo en el caso de los supervisores tiene un impacto positivo sobre el bienestar y desempeño de los empleados.

### 9.6. Conclusiones

En el presente capítulo se tuvo el propósito de brindar una revisión histórica de la psicología I/O y la SDT; además, describir la investigación conducida en entornos I/O desde la perspectiva de la SDT. Desde un punto de vista histórico, el interés que presentaron los académicos de la SDT respecto al campo de la psicología I/O parece adecuarse a sus recientes consideraciones y acontecimientos. La SDT analiza los mismos aspectos que proponían la

Gestión Científica, el Movimiento de Recursos Humanos y el paradigma de Diseño de Trabajo; ellos se ven reflejados en los temas vinculados a desempeño, satisfacción laboral y contexto de trabajo. Sin embargo, la SDT añade varias consideraciones a estas aproximaciones. Mientras la Gestión Cientifica quería estimular a los empleados a ejecutar tareas controladas externamente, la SDT propone organizar las condiciones laborales de tal manera que el empleado pueda revivir su tendencia inherente a desempeñarse de la mejor manera e ir mas allá de lo solicitado sin que necesariamente exista una demanda explicita. De manera similar, la SDT propone también estimular el bienestar de los empleados yendo más allá de la mera satisfacción generando con ello una experiencia "eudaimonic" y una sensación de gran energía (Deci & Ryan, 2000). En este aspecto la SDT se adecúa a la "psicología positiva" y se orienta a fortalecer una tendencia en la psicología I/O (Luthans, 2002).

Una gran cantidad de investigaciones han puesto en evidencia la utilidad de la SDT en el contexto de la psicología I/O. Las características personales de los empleados en términos de autonomía antes que de regulación controlada; búsqueda de metas intrínsecas y satisfacción de necesidades vs. frustración han demostrado, de modo convincente que poseen efectos positivos en el desempeño y bienestar. También existen estudios en los cuales fueron examinados el diseño de trabajo y los estilos de liderazgo de los supervisores, ello permitió obtener una mayor comprensión acerca de los aspectos socio-contextuales en la organización y su consecuente potencial motivacional. En el futuro podría realizarse mayor investigación acerca de otros aspectos, por ejemplo respecto a las condiciones en las cuales los supervisores adoptan una postura de soporte autónomo versus un estilo de control; también podría estudiarse de modo mas preciso el rol de los premios monetarios en el contexto organizacional.

Los psicólogos del campo I/O no son los únicos que se benefician al incorporar los presupuestos teóricos planteados por la SDT, también esta teoría es muy útil para los profesionales que actúan en contextos organizacionales. La investigación conducida desde esta perspectiva teórica brinda claras recomendaciones para apoyar y estimular las tendencias inherentes que poseen los empleados y que los conducen a experimentar bienestar y a desempeñarse de la mejor manera posible. Específicamente la SDT puede ser usada como marco de referencia para varios aspectos implicados en la política de Recursos Humanos que tendría el propósito central de contribuir a la satisfacción de las necesidades psicológicas básicas de los empleados.

**Referencias Bibliográficas**


Baard, P., Deci, E. & Ryan, R. (2004). Intrinsic need satisfaction: A motivational basis of performance and well-being in two work settings. *Journal of Applied Social Psychology, 34*, 2045-2068.

Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review, 84,* 191-215.

Baumeister, R.F. & Leary, M.R. (1995). The need to belong: Desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Psychological Bulletin*, *117,* 497-529.

Deci, E. L. (1975). *Intrinsic motivation*. Nueva York: Plenum.

Deci, E. L., Connell, J. P. & Ryan, R. M. (1989). Self-determination in a work organization. *Journal of Applied Psychology*, *74*, 580-590.

Deci, E. L., Koestner, R. & Ryan, R. M. (1999). A Meta-Analytic Review of Experiments Examining the Effects of Extrinsic Rewards on Intrinsic Motivation. *Psychological Bulletin, 125* (6), 627-668.

Deci, E. L., Koestner, R. & Ryan, R. M. (2001). Extrinsic rewards and intrinsic motivation in education: Reconsidered once again. *Review of Educational Research*, *71,* 1-27.

Deci, E. L. & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-dertermination in human behavior.* Nueva York: Plenum.

Deci, E. L. & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry, 11,* 319-338.

Deci, E. L., Ryan, R. M., Gagné, M., Leone, D. R., Usunov, J. & Kornazheva, B. P. (2001). Need satisfaction, motivation, and well-being in the work organizations of a former Eastern Bloc country. *Personality and Social Psychology Bulletin, 27*, 930-942.

Deci, E. L. & Vansteenkiste, M. (2004). Self-determination theory and basic need satisfaction: Understanding human development in positive psychology. *Richerche di psicologia, 27,* 23-40.

Demerouti, E., Bakker, A., Nachreiner, F. & Schaufeli, W. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology, 86,* 499-512.

De Witte, H., Verhofstadt, E. & Omey, E. (2007). Testing Karasek's learning- and strain hypotheses on young workers in their first job. *Work & Stress, 21,* 131-141.

Feather, N. (1990). *The psychological impact of unemployment.* Nueva York: Springer.

Fernet, C., Guay, F. & Senecal, C. (2004). Adjusting to job demands: The role of work self-determination and job control in predicting burnout. *Journal of Vocational Behaviour, 65,* 39-56.

Fernet, C. & Gagné, M. (2006, junio). How do work motivation and social support predict job burnout over time? Documento presentado en la Asociación de Ciencias Administrativas de Canadá.

Gagné, M. (2003). The role of autonomy support and autonomy orientation in prosocial behaviour engagement. *Motivation and Emotion, 27,* 199-223.

Gagné, M. & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behaviour*, *26,* 331-362.

Gagné, M., Koestner, R. & Zuckerman, M. (2000). Facilitating acceptance of organizational change: The importance of self-determination. *Journal of Applied Social Psychology, 30,* 1843-1852.

Gagné, M., Sénécal, C. B. & Koestner, R. (1997). Proximal job characteristics, feelings of empowerment, and intrinsic motivation: A multidimensional model. *Journal of Applied Social Psychology, 27,* 1222-1240.

Geutjens, M. (2004) De implicaties van psychologische controle op de werkvloer. Een correlationele studie. [The implications of psychological control at work. A correlational study] Tesis de maestría no publicada, Universidad Católica de Lovaina, Bélgica.

Guay, F. (2005). Motivations Underlying Career Decision-Making Activities: The Career Decision-Making Autonomy Scale (CDMAS). *Journal of Career Assessment, 13,* 77-97.

Guay, F., Ratelle, C. F., Senecal, C., Larose, S. & Deschenes, A. (2006). Distinguishing developmental from chronic career indecision: Self-efficacy, autonomy, and social support. *Journal of Career Assessment, 14,* 235-255.

Guay, F., Senecal, C., Gauthier, L. & Fernet, C. (2003). Predicting career indecision: A self-determination theory perspective. *Journal of Counseling Psychology, 50,* 165-177.

Hackman, J. & Oldham, G. (1976). Motivation through design of work – Test of a theory. *Organizational behavior and human performance, 16,* 250-279.

Hendrixk, K. (2004). Zelf-concordantie in de werkcontext. De redenen achter werkdoelen, fundamentele behoeftes, werkgerelateerd welbevinden en jobfunctioneren. [Self concordance at work. The reasons behind work goals, fundamental needs and work

related well-being and performance]. Tesis de maestría no publicada, Universidad Católica de Lovaina, Bélgica.

Herzberg, F. (1968). *Work and the Nature of Man.* Crosby, London.

Ilardi, B., Leone, D., Kasser, T. & Ryan, R. (1993). Employee and supervisor ratings of motivation: Main effects and discrepancies associated with job satisfaction and adjustment in a factory setting. *Journal of Applied Social Psychology,* 23, 1789-1805.

Karasek, R. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain – Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly, 24,* 285-308.

Kasser, T., Davey, J. & Ryan, R. (1992). Motivation and employee-supervisor discrepancies in a psychiatric vocational rehabilitation setting. *Rehabilitation Psychology, 37,* 175–187.

Kasser, T., & Ryan, R. M. (1996). Further examining the American dream: Differential correlates of intrinsic and extrinsic goals. *Personality and Social Psychology Bulletin, 22,* 280-287.

Latham, G., & Budworth, M. (2006). The study of employee motivation in the 20th Century. En: L. Koppes (Ed), *Historical perspectives in industrial–organizational psychology: The first hundred years*. Lawrence Erlbaum: Mahwah, NJ.

Latham, G., & Pinder, C., (2005). Work motivation theory and research at the dawn of the twenty-first century. *Annual Review of Psychology, 56,* 485–516.

Locke, L. A. (1975). Personnel attitudes and motivation. A*nnual Review* o/ *Psychology, 26*, 457-480.

Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior 23*, 695-706.

Lynch, M., Plant, R., & Ryan, R. (2005). Psychological needs and threat to safety: Implications for staff and patients in a psychiatric hospital for youth. *Professional Psychology – Research and Practice, 36*, 415-425.

Mathieu, J. E., Tannenbaum, S. I., & Salas, E. (1992). Influences of individual and situational characteristics on measures of training effectiveness. *Academy of Management Journal, 4,* 828-847.

Mayo, E. (1933). *The Human Problems of an Industrial Civilization.* Manchester, NH, Ayer.

Millette, V. & Gagné, M. (2008). Designing volunteers' tasks to maximize motivation, satisfaction and performance: The impact of job characteristics on volunteer engagement. *Motivation and Emotion, 32*, 11-22.

Miner, J. B. (2002). *Organizational behavior: Foundations, theories and analyses*. Nueva York: Oxford University Press.

Murray, H. (1938). *Explorations in personality*. Nueva York: Oxford University Press.

O'Brien G. (1986), *Psychology of work and unemployment*. Chichester: John Wiley & Sons.

Reeve, J. (2005). *Understanding motivation and emotion* (4a. ed.). Hoboken, NJ: Wiley.

Richer, S. F., Blanchard, C., & Vallerand, R. J. (2002). A motivational model of work turnover. *Journal of Applied Social Psychology, 32,* 2089-2113.

Richer, S. F. & Vallerand, R. J. (1995). Supervisors' interactional styles and subordinates' intrinsic and extrinsic motivation. *Journal of Social Psychology, 135,* 707-722.

Roethlisberger, F. J. & Dickson, W. J. (1939). *Management and the Worker.* Cambridge, MA: Harvard University Press.

Schaufeli, W. (2004). The future of occupational health psychology. *Applied Psychology: An international Review, 53,* 502-517

Schaufeli, W., & Bakker, A. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior, 25,* 293-315.

Seligman, M. & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology – An introduction. *American Psychologist, 55,* 5-14.

Senecal, C., Vallerand, R. J. & Guay, F. (2001). Antecedents and outcomes of work-family conflict: Toward a motivational model. *Personality and Social Psychology Bulletin, 27,* 176-186.

Sheldon, K., Turban, D., Brown, K., Barrick, M., Judge, T. (2003). Applying Self-Determination Theory to organizational research. *Research in Personnel and Human Resources Management, 22,* 357-393.

Shimmin, S. & Van Strien, P. J. (1998). History of the psychology of work and organization. En P. J. D. Drenth, H. Thierry & C. J. de Wolff (Eds.), *Handbook of work and organizational psychology* (pp. 71–99). Hove, UK: Psychology Press.

Siegrist J. (1996) Adverse health effects of high effort-low reward conditions. *Journal of Occupational Health Psychology, 1*, 27–41.

Skinner, B. F. (1954). The science of learning and the art of teaching. *Harvard Educational Review*, *24* (2), 86-97.

Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., De Witte, H., & Lens, W. (2007). *Extending the job demands resources model: Basic need satisfaction as an explanatory mechanism in*

*the relation between job stressors, job challenges and job resources and job well-being*. Investigación no publicada, Universidad Católica de Lovaina, Bélgica.

Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., Lens, W. & De Witte, H. (2006). *Unemployed individual's work values and job flexibility: An exploration from Expectancy Value theory and Self-determination Theory.* Investigación no publicada, Universidad Católica de Lovaina, Bélgica.

Vansteenkiste, M., De Witte, H. & Lens, W., (2006). Explaining the negative relationship between lenght of unemployment and the willingness to undertake a job training: A Self-Determination perspective. En T. Kieselbach, A., Winefield, C., Boyd, & S., Anderson (Eds), *Unemployment and Health. International and interdisciplinary perspectives* (pp. 199-217). Australia: Australian Academic Press.

Vansteenkiste, M., Lens, W. & Deci, E. L. (2006). Intrinsic versus extrinsic goal contents in self-determination theory: Another look at the quality of academic motivation. *Educational Psychologist*, *41,* 19-31.

Vansteenkiste, M., Lens, W., De Witte, H., & Feather, N. (2005). Understanding unemployed people's job-search behaviour, unemployment experience and well-being: A comparison of expectancy-value theory and self-determination theory. *British Journal of Social Psychology, 44,* 1-20.

Vansteenkiste, M., Lens, W., Dewitte, S., De Witte, H. & Deci, E.L. (2004). The "why" and "why not" of job-search behaviour: Their relation to searching, unemployment experience, and well-being. *European Journal of Social Psychology, 34,* 345-363.

Vansteenkiste, M., Neyrinck, B., Niemic, C., Soenens, B., De Witte, H. & Van den Broeck, A. (2007). Examining the relations among extrinsic versus intrinsic work value orientations, basic need satisfaction, and job experience: A self-determination theory approach. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 80,* 251-277.

Vansteenkiste, M., Simons, J., Soenens, B. & Lens, W. (2004). How to become a persevering exerciser? Providing a clear, future intrinsic goal in an autonomy supportive way. *Journal of Sport & Exercise Psychology, 26,* 232-249.

Vroom V. (1964). *Work and motivation.* Nueva York: Wiley.

Warr, P. (1987). *Work, Unemployment and Mental Health.* Oxford: Clarendon Press.

White, R. (1959). Motivation Reconsidered: The Concept of Competence. Psychological Review, *66,* 297-333.

Zuckerman, M., Eysenck, S. & Eysenck, H. J. (1978) Sensation-seeking in England and America: Cross cultural, age and sex comparisons. *Journal of Consulting and Clinical*

*Psychology, 46,* 139-149.