

TEORÍA DEL FLUJO O “FLOW” Y SU EFECTO EN EL TALENTO HUMANO DURANTE PANDEMIA COVID-9

Flow theory and its effect on human talent during the COVID-19 pandemic

Jeannette Güipe¹

Resumen

Después de dos años de haberse declarado la pandemia mundial del covid-19, ha aumentado la preocupación sobre el trabajo saludable en las empresas del mundo. La Organización Mundial de la Salud (O.M.S.) ha definido el concepto de salud como: “Un estado de completo bienestar físico, mental y social y no solamente la ausencia de enfermedad o dolencia” (OMS, 2001) y donde se involucra tanto el bienestar físico como psicológico, llevándonos a evaluar la Teoría del flujo o de “Flow” y su efecto en el talento humano durante pandemia del COVID-19. El estado de “Flow” es un estado emocional positivo donde las personas se involucran con una actividad en tal manera de concentración que nada más pareciera importarles, esto se presenta naturalmente frente a una motivación adecuada; como la motivación intrínseca, la pandemia directamente no solo la productividad, la creatividad del talento humano entre otros debido a que el estrés, la ansiedad, afectando el desarrollo del individuo tendiendo a no disfrutar de la actividad a ejecutar. El propósito de esta investigación es la evaluación teórica documental de la Teoría del flujo o de “Flow” y su efecto en el talento humano durante la pandemia del COVID-19. En conclusión, el talento humano debe ser la prioridad de la organización ya sea, en tiempos de prosperidad o de crisis, cuando el talento humano es cuidado, estimado, valorado y apreciado, sentirán empatía con su organización, aumentarán sus esfuerzos y serán fuerte, satisfecho y sobre todo evolucionado.

¹ MSc en Ciencias Administrativas, Docente Universitario, jeannettegüipe@gmail.com, ORCID 0000-0002-8441-8804

Palabras clave: Estado Flow, motivación, talento humano

Abstract

Two years after the global pandemic of covid-19 was declared, concern about healthy work in companies around the world has increased. The World Health Organization (WHO) has defined the concept of health as: "A state of complete physical, mental and social well-being and not only the absence of disease or infirmity" (WHO, 2001) and where both well-being and physical and psychological, leading us to evaluate the Flow Theory or "Flow" and its effect on human talent during the COVID-19 pandemic.

The state of "Flow" is a positive emotional state where people get involved with an activity in such a way of concentration that nothing else seems to matter to them, this occurs naturally in the face of adequate motivation; such as intrinsic motivation, the pandemic directly not only productivity, the creativity of human talent, among others, due to stress, anxiety, affecting the development of the individual, tending not to enjoy the activity to be carried out. The purpose of this research is the documentary theoretical evaluation of the Flow Theory or "Flow" and its effect on human talent during the COVID-19 pandemic. In conclusion, human talent must be the priority of the organization, whether in times of prosperity or crisis, when human talent is cared for, esteemed, valued and appreciated, they will empathize with their organization, increase their efforts and be strong, satisfied and above all evolved.

Keywords: Flow state, motivation, human talent.

Introducción

Sobre la crisis sanitaria del Covid-19, se pensó que en un lapso corto estaría derrotada y la vida avanzaría con la regularidad de siempre. Hoy, dos años después continuamos esperando la “nueva normalidad” sin



embargo, lo que estamos viviendo, se convirtió en una revolución que seguimos queriendo controlar. Hemos visualizado que falta hacer más hacia el talento humano que ha sorteado ésta pandemia que perjudicó su cotidianidad, aun a sabiendas que esta crisis sanitaria afectó lo financiero, social y humano en general. La Gestión del Talento Humano durante buen tiempo fue comprendida como una actividad de carácter eminentemente administrativa, pero ha ido transformándose en una actividad con carácter estratégico para crear valor en las organizaciones donde el área de Recursos Humanos es clave ahora bien, no todas las organizaciones han logrado entender y valerse de esto.

Estamos frente a algo desconocido en un contexto de sorpresas, organizaciones exitosas ayer, hoy se muestran en proceso de cierre definitivo, otras sobreviven, y algunas otras en desarrollo y produciendo. Es necesario y está demostrado que, se requiere reinventar el manejo del talento humano para que se adapte rápidamente a un nuevo contexto, esto implica planeación, organización, dirección y control de las actividades estratégicas de este recurso, ya que las personas son el principal activo en las organizaciones.

El Estado de Flujo o de "Flow" según Orta y Sicilia, (2015) es un constructo psicológico vinculado a los estudios sobre motivación intrínseca, introducido por el psicólogo cognitivista social, Mihaly (1999), quien lo

definió como "un estado en el que uno se siente completamente absorto en una actividad que proporciona placer y disfrute", y se relaciona con la creatividad, el talento y la felicidad, siendo un factor básico de la psicología positiva. El estado de "Flow" reduce el estrés y aumenta tu productividad, se trata de un concepto que la mayoría de nosotros hemos experimentado en un momento u otro de nuestra vida, es ese momento en que el individuo se involucra tanto en su tarea que olvida la noción del tiempo, produciendo una sensación emocionante y comprometida con sus labores. Es un sentimiento de ultra enfoque y eficiencia.

El concepto de motivación intrínseca ha evolucionado, Ryan y Deci (2002) lo plantea como, aquellas que la persona efectúa para sentirse auto determinada y competente, donde se presentan condicionantes propiciadores como se indica en la figura:



Fuente: Ryan y Deci. (2002).

Con respecto a esto, Fernández (1997) plantea como reconocen Vallerand y Ratelle (2002), que:

Los efectos más deseables se relacionan con la motivación intrínseca, con la regulación integrada y con la identificación. Entre sus consecuencias cognitivas, destacan las siguientes: la activación de determinados procesos, como el aprendizaje profundo, la creatividad o la flexibilidad cognitiva (Lepper y Henderlong, 2000); la utilización de adecuadas estrategias de aprendizaje (Vansteenkiste et al., 2004); y la puesta en marcha de actividades exploratorias. Como efectos emocionales, Deci y Ryan (2000) señalan la aparición de menos sentimientos negativos, como la vergüenza, y de más afectos positivos, como el orgullo. También se relacionan con variables motivacionales, como el interés personal, la orientación general a metas de aprendizaje, un elevado autoconcepto académico o la atribución causal de los resultados a factores internos (Manassero y Vázquez, 2000). Asimismo, a nivel conductual los alumnos con esta motivación evidencian ventajas que se concretan en una mayor elección libre de la tarea, en la persistencia en ella y en el esfuerzo que están dispuestos a realizar (Vansteenkiste et al., 2005; Walls y Little, 2005).

Según lo planteado, la motivación intrínseca es una motivación moderada pero persistente, muy apropiada para la adaptación de la especie y el individuo. Las motivaciones muy fuertes limitan necesariamente el campo de aprendizaje, mientras que la motivación más

moderada lo apertura, dejando lugar para la exploración y la manipulación sin las restricciones relacionadas a la satisfacción de necesidades apremiantes.

Si bien, es cierto que la pandemia del covid-19 nos ha llevado a la reconfiguración de los protocolos de trabajo y su rediseño, para garantizar condiciones de bioseguridad que limiten la propagación del COVID-19 entre los trabajadores que desarrollan actividades para las empresas, dentro de este marco se ha generado una cultura del autocuidado, donde muchos trabajadores se sienten estresados, ansiosos, apáticos, desmotivados, angustiados, donde el desarrollo tecnológico ha sido muy intenso, positivo y complementario de manera que el talento humano se adapte a la nueva realidad de trabajo, siendo una oportunidad en el contexto pandemia, el desarrollo de competencias digitales para todo el talento humano en general.

Por ejemplo la empresa Transcend y Tempel Group ha presentado una gama de productos de Almacenamiento digital y su red innovadora, el RoomieBot: creado por la empresa Roomie IT Services, que identifica los casos sospechosos de infectados con el coronavirus en hospitales, tomando la temperatura corporal y detectando dificultades para respirar. Se trata de un prototipo reconvertido, ya que antes de la pandemia operaba en bancos y empresas,



como dispositivo de atención al cliente, pago de servicios y orientación sobre productos. PuriCare LG, creó una mascarilla con purificador de aire portátil, la cual cuenta con un sensor respiratorio y un doble ventilador, permitiendo tomar aire limpio filtrado para una respiración normal, adicionalmente posee un estuche con rayos UV, para el saneamiento del dispositivo.

Entre otros el C-FACE de Donut Robotics, desarrolló una “smart mask” con tecnología que traduce el japonés a otros ocho idiomas, y se conecta a Internet, puede grabar y transcribir conversaciones en mensajes de texto, a través de “Bluetooth”, también amplifica la voz del usuario, y realiza llamadas conectada a un teléfono inteligente. El objetivo que se persigue es, romper las barreras de comunicación que impuso la pandemia, estos entre muchos otros dispositivos y avances.

Simultáneamente, muchos expertos plantean que, solo el 5% de los trabajadores pasan su tiempo en un estado de trabajo maravilloso y de alta productividad en este sentido, las empresas deben evaluar a éste personal, para lograr la extensión del estado de “Flow” al resto del componente del talento humano. Las organizaciones pueden proyectar su efecto en el rendimiento de la productividad si aumentan ese 5% a más. Frente a este escenario, es importante plantear como objetivo que, a través de la motivación positiva

(estado de “Flow”) se puede reconfigurar el estilo gerencial con más autonomía, menos incertidumbre de su condición laboral, y menos estrés para desarrollar su trabajo, estimulando la empatía empresarial, con creatividad de reinención, durante y posteriormente a la pandemia del Covid-19.

Como justificación tenemos que, el concepto de “Flow” se relaciona directamente con el disfrute, en ocasiones se confunde con el placer; el disfrute está caracterizado por este movimiento hacia adelante, por un sentimiento de novedad, de realización, el disfrute se caracteriza en las personas que pueden mantener una satisfacción duradera y esto a su vez, empuja hacia el crecimiento personal (Csikszentmihalyi, 2013).

Por lo que, solo se experimenta en presencia de motivación y capacidad para ejecutar la actividad y la sensación de desafío que esta otorga, creando una alta concentración, al punto de perder la noción temporal y forzando al empleo de todas sus potencialidades; el individuo se esfuerza al máximo sin darse cuenta, y este esfuerzo está dirigido a la consecución de metas al tiempo que experimenta control sobre la situación y sobre sí mismo (Csikszentmihalyi, 2013).

Lo anteriormente planteado fue afectado por la pandemia de COVID-19, en todo el componente de talento humano no solo en lo laboral, social, económico, familiar, el tiempo libre y los deportes, lo



cual crea estrés, ansiedad, miedo, entre otros; en todas las personas independientemente de la edad, sexo, cultura y situación económica; en resumen, se trata de un fenómeno universal del cual debemos aprender con creatividad y reinención para alcanzar una productividad óptima. Lo que se ha hecho para lograr la motivación positiva (estado de "Flow") es el desarrollo de la ciencia, tecnología e innovación (CTI), no solo para enfrentar la pandemia del COVID-19, sino también para avanzar hacia un desarrollo.

La investigación está estructurada de la siguiente manera: Introducción en la cual se explica el problema, el objetivo, su justificación y estructura del artículo, la revisión literaria, el método para el estudio del problema, los resultados, discusión y conclusiones.

Método

En atención al objetivo planteado, este artículo está basado en una investigación documental de tipo analítica. Según Bernalt (2000) la investigación documental se define como: "el análisis de la información escrita con el propósito de establecer relaciones, diferencias, etapas, posturas o estado actual del conocimiento respecto al tema objeto de estudio" (p. 111).

Para Hurtado (2000) "la investigación analítica propicia el estudio y la comprensión más profunda del evento en estudio" (p. 269). En consecuencia, su diseño viene dado en la revisión exhaustiva de las

diferentes fuentes de información, tales como documentos, informes, estudios, ponencias, normas y bibliografía relacionada con el tema de estudio. Cuencas y Schettini (2020) plantean que:

La pandemia y su consecuente aislamiento social, preventivo y obligatorio modificaron las actividades de investigación en ciencias sociales que pasaron por diferentes momentos: el primero, la suspensión de todas las actividades denominadas de trabajo de campo y de investigación in situ; el segundo, con el fin de relevar información significativa sobre la situación social relacionada con las dificultades de cumplimiento del aislamiento en diversos territorios y grupos vulnerables, y utilizando la inserción de los equipos de investigación consolidados, nos encontramos con diferentes tipos de relevamientos. La tecnología fue un soporte imprescindible: teléfonos móviles, whatsapp, google forms, plataformas como Skype, Zoom, Teams, inauguraron una modalidad en la que reconocemos el condicionante de la emergencia pero también fueron eficaces e importantes para contar con un gran volumen de información en corto tiempo.

Por lo antes expuesto, se tomaron inferencias generales para explicaciones particulares, el método se inicia con el análisis de la teoría de "Flow" basadas en investigaciones de comprobada validez, de manera de aplicarlos al contexto Covid-19, se aplicó un proceso cognoscitivo, al descomponer el objeto de estudio y su efecto en el talento humano de forma de estudiarlo en el carácter individual. Es por tanto una investigación documental con técnica de investigación



cualitativa, que se encarga de recopilar y seleccionar información a través de la lectura de documentos, libros, revistas, grabaciones, filmaciones, periódicos, bibliografías, entre otros. A la que se aplicó un método analítico deductivo.

Resultados

Ryan y Deci (2002), plantean que, una motivación auto administrada, que predispone al individuo a esforzarse por la consecución de una meta, es una necesidad subyacente en el individuo de competencia social y autodeterminación. Podríamos decir que son conductas desarrolladas en ausencia de contingencias externas aparentes, por lo que se consideran intrínsecamente motivados. La realización de la actividad es un fin en sí mismo y su realización da paso al sujeto a sentirse autónomo y competente, lo que es fundamental para el buen desarrollo de una autoestima sana.

Ejemplo de lo planteado es participar en un voluntariado, actos altruistas, hacer bien nuestro trabajo, búsqueda de más conocimiento, superación personal en la realización de un deporte, realización de hobbies, entre otros. Los motivos que activan un patrón conductual son inherentes a la persona, se puede llevar a cabo una actividad por la que se está motivado intrínsecamente (ayudar a los demás) pero también obtener una recompensa externa (dinero). Se

logran vivencias, sentimientos de eficacia y de dominio de la tarea. Suelen aparecer sentimientos vinculados:

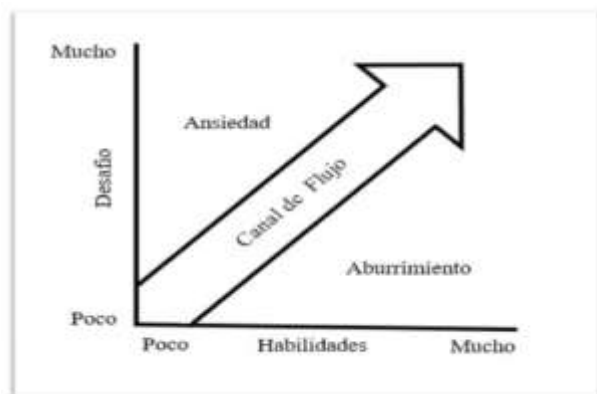


Fuente: Elaboración propia (2022), basado en Ryan y Deci (2002).

Debemos enfocarnos en activar la motivación en el trabajo sin crear un efecto de sobre-justificación, adecuándonos aún en pandemia. El desarrollo tecnológico es y será indispensable para la evolución del ser humano, aportando herramientas para alcanzar el estado de "Flow", donde los comportamientos, hábitos y frecuencia ayudan a fortalecerlo para alcanzar la meta, aún en situaciones que se consideren tediosas.

Veamos el Modelo original de Flow de Csikszentmihalyi:





Fuente: Csikszentmihalyi (2013).

Del desarrollo obtenemos que, existan factores que promueven una mentalidad altamente agradable y rentable:

- Equilibrio, desafío y habilidad.
- Fusionar acción y consciencia.
- Establecer objetivos claros.
- Promueve "Feedbacks" honestos e inmediatos.
- Concentrarse en una tarea a la vez.
- Cortar las distracciones.
- Utilizar la técnica "Pomodoro"
- Experiencia autotélica.
- Constancia.

Cuando se está consciente de sus objetivos, se siente la motivación intrínseca, de la misma forma las experiencias autotélicas, buscando empoderamiento y libertad para activar el potencial de la mente para invertir fuertemente en el trabajo. Algunos autores

consideran que, para poder llegar a estados de "Flow" frecuentes, debe ser entrenado científicamente, aprender los disparadores del "Flow" en el trabajo de los miembros de un equipo y facilitar un desempeño más productivo.

Es importante el grado de identificación, integración y pertenencia, todo esto vinculado a la empatía empresarial, en estos momentos de pandemia puede ser evaluado en términos de productividad, mientras más empáticas más productividad, y ha sido demostrado que desde inicios de la pandemia muchas personas iniciaron trabajos desde casa, con el soporte técnico y emocional de su organización, aumentando su efectividad y rendimiento a más del doble. Las oportunidades de fortalecimiento es para aquellas organizaciones flexibles y adaptables rápidamente a las adversidades, ser resistentes a lo negativo y rápidos en la reanudación. Es un momento de transformación vital, de creatividad, de motivación, empatía y compromiso.

Discusión

Gonzales (2007) refiriéndose a Deci y Ryan, (2000), plantea que, la desmotivación, es un estado de ausencia de la motivación, con desencadenantes tales como los pensamientos sobre la falta de capacidad o la inutilidad de una estrategia, los sentimientos de indefensión y la falta de valoración de la actividad, presentarse en situaciones de ansiedad como los



observados durante la pandemia del Covid-19. Si la desmotivación o la falta de interés en el desarrollo de las actividades que acarrea el puesto aparecen, pueden llevar al trabajador a un estado de apatía que le conduzca a no realizar las funciones habituales de la mejor manera. Cuando un empleado empieza a desmotivarse, pierde el entusiasmo, la ilusión y su trabajo se ve reducido.

Finalmente, según el propio autor del “Flow”, las personas creativas destacan por la capacidad de adaptación a diferentes situaciones, y se autogestionan para alcanzar sus objetivos. No se trata solamente de creaciones de ideas, contenido, elementos artísticos, entre otros, la creatividad tiene como piedra angular la capacidad resolutive.

No está establecido un conjunto particular de rasgos indispensables para que una persona sea creativa y no se han encontrado evidencias científicas sobre un único “gen de la creatividad”. Si bien es cierto que, existe cierta predisposición cerebral (un sistema nervioso más sensible al color, la luz, el tono auditivo, entre otros) dicha predisposición necesita de un refuerzo positivo y motivación para llegar a su máximo potencial. La creatividad tiene muchas esferas, como las artes plásticas, las ciencias exactas, la música, literatura, la inteligencia emocional, entre otras, y cada uno puede entrenarse y desarrollarse con el tiempo.

Finalmente, Csikszentmihalyi (2013), señala que la creatividad no puede entenderse solamente mirando a las personas creativas que “hacen que suceda”. Las ideas necesitan una audiencia receptiva para poder ser acogidas y valoradas. Sin esta evaluación del entorno no podemos determinar si algo es creativo o no, o si esa persona creativa está generando ideas y conceptos interesantes y válidos. Por consiguiente, podemos afirmar que la creatividad resulta de la interacción de varios elementos y que, efectivamente, es algo que podemos entrenar. Se ha demostrado en varias investigaciones que, el factor económico no es el más importante para que un equipo deje de ser productivo, pero si la falta de exigencia, horarios e incentivos.

El estado de “Flow” se conecta con la creatividad y la motivación, por ejemplo: en los “hobbies”, que son actividades donde la satisfacción reposa en el mismo “hobbie”, otro ejemplo es, cuando se llevan a cabo tareas cuya ejecución seduce lo suficiente como para mantener alto y constante el interés, es importante para el estado de “Flow” tener en cuenta la capacidad de decisión así como, el establecimiento de metas y planes, hay que tomar en cuenta las competencias ya que estas nos definen y nos diferencian, igualmente la interrelación que de cualquier manera también nos define como individuos, sin dejar a un lado la curiosidad siendo el motivo de la búsqueda.



Por lo antes expuesto tenemos que, los antecedentes del “Flow” los podemos plantear de las diferentes opiniones de autores, tal como lo exponen Salanova et al., (2005) al referir a Csikszentmihalyi, y la motivación intrínseca donde:

...en un grupo de artistas, este interés surgió a partir de querer descubrir que era lo que los movía a pintar o esculpir con tanta concentración sin que nada pudiera distraerlos y sin que existiera una recompensa extrínseca de peso, como podría ser, obtener fama, éxito o bien una gratificación económica por la tarea realizada, de ahí que la investigación y la teoría sobre el Flow han tenido su origen en el deseo de entender este fenómeno de actividad motivada intrínsecamente.

Como se ha venido tratando, la teoría de “Flow” puede ser aplicada en cualquier organización o grupo, y está conectada con el bienestar y la felicidad, ya que son las actividades placenteras para aumentar la productividad y la creatividad, y se debe disfrutar lo que se hace. Durante la pandemia del Covid-19, muchas de las actividades placenteras se modificaron por las restricciones y las medidas de bioseguridad, trayendo consigo miedo, estrés, inseguridades.

Según Smith, (2005), en base a los estudios de Csikszentmihalyi, se está en estado de “Flow”, cuando la actividad produce un estado mental tan

satisfactorio, que la persona la realiza sin importar la recompensa externa aunque, incluso requiera invertir un alto costo de energía en esta o bien, realizar un gran esfuerzo para alcanzar la meta, es decir, está relacionado con la realización de la tarea, lo importante es disfrutar de lo que se hace. El Estado de “Flow” hace referencia a divertirse en el presente. Muchas empresas durante el Covid-19, cerraron y se produjo la sensación de inestabilidad económica, social, y otras que supieron reinventarse sin afectar su talento humano y otras que no lo lograron. Fullagar y Mills (2008) exponen que:

la diferencia entre la experiencia de Flow y la Motivación, está en que la primera centra su foco en la experiencia subjetiva (tanto afectiva como cognitiva) implicada durante la realización de una actividad, mientras que la motivación se focaliza en el motivo por el cual se realizó o se planea realizar una actividad.

En el estado de “Flow” se nota que:

- La atención se centra en la tarea, con un alto grado de concentración.
- La actividad es intrínsecamente gratificante
- Existe un sentimiento placentero por la actividad.
- Te pierdes en el tiempo.
- La tarea se percibe como realizable, y piensas que eres competente para llevarla a cabo.



- Notas que tienes control sobre el esfuerzo que realizas.
- Desaparece la sensación de fatiga.
- El estado de conciencia es casi automático.

Conclusiones

El talento humano en esta época de pandemia, necesita una alta presencia de factores positivos, donde los aspectos de una organización son relevantes en la vida del trabajador. En consecuencia, cuando se experimenta sensación de “Flow” los trabajadores manifiestan estar más satisfechos y más motivados. Cabe decir que, las limitaciones por la pandemia COVID-19, tienen que ver con el nivel educativo y con el tipo de ocupación que se realiza, para el buen desempeño del talento humano, para su motivación y productividad, estos deben sentir que son apreciados y sentir empatía con la organización que los considera importantes como individuos, muchas organizaciones han mantenido su preocupación por el bienestar de sus trabajadores a nivel físico, emocional e incluso financiero, con el fin de atraer y retener al mejor talento,

Nace durante esta pandemia el término “salario emocional”, usado cada vez más por todo tipo de empresa, donde le demuestran su valor no solo a través de un salario, prestaciones económicas y desarrollo profesional, sino a través de beneficios no monetarios, así estos han cuidado del negocio, han

demostrado resiliencia ante las adversidad y mantenido su productividad a pesar de todos los cambios que han experimentado a raíz de la pandemia, atrayendo nuevos talentos y reduciendo la rotación de personal, lo que incentiva la productividad y el desarrollo profesional.

Es importante referir el efecto creado por la ausencia de contacto personal; pues han perdido contacto con los compañeros y superiores, lo que dotaba de una buena dosis de humanidad, adicionalmente el distanciamiento social, produce la falta de motivación, una pérdida de identidad con la organización y sufrir insatisfacciones de carácter emocional, adicionalmente nos encontramos que la soledad es su mayor desafío, frente a este escenario existen empresas que promueven el sentimiento de pertenencia, recompensan la productividad y la creatividad, fijan metas a diario y promueven momentos de conexión casual entre los trabajadores mediante reuniones de carácter no formal o conversaciones espontáneas en los momentos adecuados, mayormente soportado por la tecnología.

Muchos autores recomiendan aprender a convivir con la crisis del Covid-19, a pesar de ser una época difícil en las organizaciones, los departamentos de Recursos Humanos se encuentran en evolución en la gestión del talento, orientándose a ser más



humanitarios que antes recordando que, a pesar de lo inesperado de la pandemia el talento humano ha creado procedimientos, estrategias e investigaciones para seguir y avanzar, tomando más en cuenta el talento humano en su contexto emocional- producción.

Al estimular al estado de “Flow” iniciando con la motivación intrínseca, sería un gran paso para el talento humano como factor de motivación positiva para mejorar la productividad, estamos frente a la evolución de la cultura organizacional. Donde la cultura positiva es clave para crear un ambiente de trabajo psicológicamente seguro, incluyendo lo emocional y promoviendo una fuerza de trabajo resistente y resiliente. En momentos en los que todos están temiendo por la continuidad de su trabajo o de la empresa, es fundamental que se reconozca el valor que cada persona suma desde su rol a la organización.

Referencias

- Bernal, C. (2000). **Metodología de la investigación para Administración y Economía**. Pearson Educación de Colombia. Santafé de Bogotá. Colombia.
- Castro, A. (2009). **El bienestar psicológico: Cuatro décadas de progreso**. Revista Interuniversitaria de Formación del Profesorado, 66(23, 3), 43–72
- Csikszentmihalyi M. (1990). **Finding Flow: The psychology of optimal experience**. New York, NY: Harrer and Row.
- Csikszentmihalyi M. (2003). **Fluir en los negocios**. Barcelona: airó.
- Csikszentmihalyi M. (2013), **Fluir (Flow): Una Psicología de la Felicidad**. España: KAIROS.
- Cuencas A. y Schettini, P. (2020) **Los Efectos De La Pandemia Sobre La Metodología De Las Ciencias Sociales Escenarios**. Revista de Trabajo Social y Ciencias Sociales Universidad Nacional de La Plata, Argentina ISSN: 2683-7684 Periodicidad: Semestral núm. 32
- Fullagar, C. y Mills, M. (2008), **Motivation and flow: Toward an understanding of the dynamics of the relation in architecture students**. The Journal of Psychology, 142 (5), 533-553.
- Gonzales A. (2007). **Modelos de motivación académica: una visión panorámica**. Revista Electrónica de Motivación y Emoción. REME volumen: X número: 25. ISSN 1138-493X
- Hurtado, J. (2010). **Metodología de la investigación: guía para una comprensión holística de la ciencia**. 4a. ed. Caracas: Quirón Ediciones, 2010. ISBN: D .L .if 54820100011105



ISTE.ORG.

<https://www.istec.org/rd/2020/10/27/innovacion-es-tecnologicas-para-enfrentar-al-covid-19/>

Pizarro, J.; Fredes, D.; Inostroza, C.; Torreblanca, E. (2019). **Motivación, satisfacción laboral y estado de flow en los trabajadores de la salud**. Revista Venezolana de Gerencia, vol. 24, núm. 87, pp. 843-859, 2019. Universidad del Zulia

Ryan, R. y Deci, E. (2002). **An overview of self-determination theory: an organismic dialectic perspective**. En E. L. Deci y R. M. Ryan (Eds.), Handbook of self-determination research. Rochester: The University of Rochester Press.

Salanova M, Martínez I, Cifré E, Schaufeli W (2005) **¿Se pueden vivir experiencias óptimas en el trabajo? Analizando el flow en contextos laborales**. Rev. De Psi. GralyAplic, 58(1), 89-100.

Smith J. (2005), **Flow theory and GIS: is there a connection for learning?** International Research in Geographical and Environmental Education 4 (3), 223-230.

Ubillú, L. (2020). **Gestión del talento humano en el contexto Covid-19**. Consultada 20/01/22. <http://especializate.usat.edu.pe/blog/gestion-del-talento-humano-en-el-contexto-covid-19/>

