XIV Jornadas de Investigación y Tercer Encuentro de Investigadores en Psicología del Mercosur. Facultad de Psicología - Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires, 2007.

De la motivación a la implicación: la subjetividad comprometida en el trabajo.

Zangaro, Marcela Beatriz y Wehle, Beatriz Irene.

Cita:

Zangaro, Marcela Beatriz y Wehle, Beatriz Irene (2007). *De la motivación a la implicación: la subjetividad comprometida en el trabajo. XIV Jornadas de Investigación y Tercer Encuentro de Investigadores en Psicología del Mercosur. Facultad de Psicología - Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires.*

Dirección estable: https://www.aacademica.org/000-073/242

ARK: https://n2t.net/ark:/13683/e8Ps/67E

Acta Académica es un proyecto académico sin fines de lucro enmarcado en la iniciativa de acceso abierto*. Acta Académica fue creado para facilitar a investigadores de todo el mundo el compartir su producción académica. Para crear un perfil gratuitamente o acceder a otros trabajos visite: https://www.aacademica.org.*

DE LA MOTIVACIÓN A LA IMPLICACIÓN: LA SUBJETIVIDAD COMPROMETIDA EN EL TRABAJO

Zangaro, Marcela Beatriz; Wehle, Beatriz Irene
Universidad Nacional de Quilmes - Universidad Argentina de la Empresa. Argentina

RESUMEN
Las empresas consideran a las personas como un recurso necesario para el logro de sus objetivos y buscan que los individuos encaucen el uso de las competencias para lograr los objetivos organizacionales. Esta situación ha sido una preocupación constante para la sociología y la psicología del trabajo, que conceptualizó la conducta laboral como conducta motivada. Las producciones teóricas que abordan el tema de la motivación son la fuente de la que la literatura de gestión toma conceptos y explicaciones para comprender qué motiva la conducta de la gente en el trabajo. En la literatura de gestión de los últimos años podemos registrar un debilitamiento en la presencia y la fuerza del concepto de motivación y su progresivo reemplazo por el de "implicación". Este trabajo analiza qué se entiende en los discursos gerenciales por implicación y cuáles son las caracterísitcas de este proceso. Además propone, desde la consideración de los cambios surgidos a partir de la preminencia de lo que se denomina sociedad del conocimiento y de la información, desde el auge de la intelectualización de la producción y del trabajo, una explicación de por qué las empresas deben implicar a su personal y no sólo motivarlo.

Palabras clave
Trabajo Motivación Implicación Subjetividad

ABSTRACT
FROM MOTIVATION TO IMPLICATION:
SUBJECTIVITY AT WORK
Business organizations consider people as a necessary resource for achieving their organizational goals. Sociology and labour psychology have always been concerned about this subject and the last one has proposed the concept "motivation" in order to understand people's behaviour at work. Theoretical productions about motivation have been the source from which managerial literature take explanations for understanding behaviour at work. In recent years, there has been a progressive change in managerial literature from the concept "motivation" to the concept "implication". This paper analyzes how managerial literature understand "implication" and its characteristics. It also propose, from the point of view of the global changes and the importance given to the "knowledge and information society" and to the intellectual character of production and labour, an explanation about why entreprises must imply workers instead of motivating them.

Key words
Labour Motivation Implication Subjectivity

El contexto mundial de realización de los negocios establece parámetros que guían las decisiones y el accionar de las organizaciones empresarias en tanto éstas buscan implementar los pasos necesarios para ser competitivas en el mercado. Las decisiones que toman y el accionar consecuente que despliegan en función del objetivo de la competitividad no afectan sólo al diseño de procesos de trabajo sino también a la adopción de políticas de gestión de personal (Wehle, 2000:170). Las empresas consideran a las personas como un recurso necesario para el logro de ese fin. Buscan que los individuos cuenten con las competencias adecuadas para el desarrollo eficiente de las tareas y buscan, consecuentemente, encauzar la acción individual y colectiva, la puesta en uso de las competencias, en pos del logro de los objetivos organizacionales (Wehle, 2000:183).

¿Qué significa encauzar la acción individual y colectiva? Significa provocar que el hacer de los trabajadores sea el propicio, corresponda a las necesidades y objetivos comerciales planteados. Significa hacer que la conducta, entendida como reacción o modo de conducirse del sujeto (individual o colectivo) frente a las diferentes situaciones de trabajo, se despliegue de manera acorde con las necesidades de las empresas.

Es sabido que esta concordancia o adecuación entre el hacer de los trabajadores y los objetivos empresariales se convirtió desde los orígenes del capitalismo en una problemática que ha ocupado buena parte de la producción teórica de la sociología y (principalmente) de la psicología del trabajo, que conceptualizó la conducta laboral en términos de conducta motivada (Ramos, Peiró y Ripoll, 1996: 249). Tomando en cuenta que tanto las empresas como las personas tienen demandas que deben ser satisfechas y a partir de la definición de motivación como un "proceso psicológico relacionado con el impulso (amplitud), dirección y persistencia de la conducta" (Ramos, Peiró y Ripoll, 1996: 215), la psicología laboral buscó comprender y explicar (cuando no también predecir) cuáles eran los motivos que guiaban la conducta del individuo en situación de trabajo. A fin de echar luz sobre esta situación, se elaboraron teorías que analizaron los aspectos motivadores del entorno laboral (por ejemplo, el dinero, la estabilidad, las posibilidades de promoción, etc.) o del contenido del trabajo (las características de las tareas, las posibilidades de desarrollo personal en términos de autonomía, la utilización de conocimientos y habilidades, etc.) y teorías que se concentraron más en delimitar los constructos (por ejemplo, las necesidades) y los procesos motivacionales (expectativas, valores o intenciones) que permitían explicar qué impulsa, dirige y mantiene la actividad laboral (Ramos, Peiró y Ripoll, 1996: 249). Ya sea que estas teorías parezcan recurrir a motivos más "subjetivos" (como las necesidades) o a motivos más "objetivos" (como el dinero, por ejemplo), comparten un supuesto de base: aunque las empresas y los individuos poseen distintos tipos de demandas es posible satisfacer los de ambos a partir de que (y ya que) coinciden en una "conveniencia" que marca el paso de una relación mutua.

Las diversas producciones teóricas que abordan el tema de la motivación son la fuente de la que la literatura de gestión toma conceptos y explicaciones a la hora de comprender qué motiva la conducta de la gente en el trabajo. Por literatura gerencial o de gestión empresarial, seguimos en términos generales a

Boltanski y Chiapello (2002: 97 y sgts.), que definen como tal la literatura de propósito normativo destinada a los cuadros gerenciales y cuyo objetivo principal es poner en conocimiento de ellos innovaciones en materia de gestión de empresas y de dirección de personal. Además de proporcionar a los *managers* las recomendaciones técnicas y prácticas que se consideran eficaces para hacer a las empresas más competitivas, esta literatura difunde y vuelve de sentido común modelos normativos, en tanto está "destinada a suscitar la adhesión a los preceptos expuestos y el compromiso de un vasto número de actores." (p. 99). La literatura gerencial está poblada de trabajos que analizan los mecanismos de motivación más eficientes, las modalidades de implementación y mantenimiento de prácticas motivadoras o de trabajos que presentan casos organizacionales ejemplares de motivación exitosa, etc.

Pero si hacemos un recorrido por la literatura de gestión de los últimos años podemos registrar un debilitamiento en la presencia y la fuerza del concepto de motivación (a pesar de que no se registra el mismo cambio en las producciones de la psicología laboral). En la actualidad, pareciera establecerse como un saber de sentido común en el ámbito del *management,* la idea de que "para llevar a cabo una acción sostenida, en pos de un propósito, se requiere algo más que motivación", como figura en el copete del texto de Ghoshal, S. y Heike, B. (2003). La motivación ya no es suficiente para encauzar la acción individual o colectiva y el nombre que recibe ese "algo más" depende del término que cada autor elija de una lista finita. El algo más es "compromiso", "determinación", "adhesión", "fusión de intelecto y emociones", "autodisciplina", "autorregulación", "deseo intrínseco", "libre elección" o "pasión". Intuitivamente se puede comprender que las ideas a las que hacen referencia estos términos ciertamente desbordan el concepto motivación y su referencia a la conducta, el que se vuelve débil para abarcar el grado de compromiso que aquellos conceptos sugieren. Ese grado de compromiso parece quedar mejor expresado con el término "implicación".

¿Cuáles son las características de este proceso de implicación? Resulta suficiente hacer un breve rastreo por artículos del género (3) para responder a esta pregunta. La implicación es un proceso que demanda poner en juego en el trabajo la fuerza de voluntad, que hace que producir resultados se transforme en una necesidad imperiosa. La implicación está presente cuando se asume un compromiso con el trabajo como resultado de una decisión consciente y libre, cuando el trabajador pone en juego el corazón y el alma y alcanza la certeza mental y emocional de que realmente quiere actuar. Hay implicación cuando el trabajador logra dominar las actitudes negativas e identificar las *formas de ser* (en tanto actitudes y comportamientos) que lo ayudan a "desatar la pasión en su trabajo, a comprometerse y entusiasmarse" con lo que hace. Recurriendo a la introspección y a la autodisciplina, la implicación induce a tomar en las propias manos el control de desempeño, la responsabilidad de la propia tarea y, en términos digamos "clásicos", la responsabilidad por la propia motivación.

Buscamos tratar de comprender las razones que explican el cambio de "motivación" por "implicación". ¿Por qué los discursos gerenciales sostienen que la motivación ya no es suficiente? Las explicaciones que se esgrimen al interior de ellos giran en torno a la idea de que la motivación impulsa a la acción por estímulos externos o expectativas de recompensa y que el interés de los trabajadores por esos estímulos o la percepción que tienen de las expectativas pueden cambiar. Si los cambios acarrean desmotivación, pueden provocar inacción o acción no acorde con los objetivos de la empresa. Pero si se establece una conexión directa entre el trabajador y la empresa, si aquél ve a ésta no como el lugar donde puede ejercer cierta actividad conveniente sino que la ve (y la siente) como parte de sí mismo, la conexión que establece con ella es vital, en el sentido literal de la palabra; la motivación no tiene límite temporal y su alcance es completo. Las justificaciones de este tipo quedan avaladas por afirmaciones como las siguientes: "Estoy convencido de que, en el futuro, el éxito en los negocios no será la respuesta a '¿dónde está la oportunidad?', sino el resultado de preguntarnos '¿qué debería hacer con mi vida?' (...) las compañías no crecen por pertenecer a un sector en particular o por adoptar los últimos métodos de gestión. Ganan porque comprometen el corazón y la mente de gente concentrada en responder a esa pregunta vital" (Bronson, 2003: 122).

Si salimos de los discursos gerenciales es posible construir otra explicación de por qué las empresas deben implicar a su personal y no sólo motivarlo. Desde hace ya varias décadas y en el contexto de la globalización se han producido importantes cambios en las modalidades de ejercicio de trabajo y de la producción de valor. Estos cambios, contextualizados en la preeminencia de lo que se denomina sociedad del conocimiento y de la información, en el auge de la intelectualización de la producción y del trabajo, han revalorizado el papel de las competencias (3) relacionadas con el uso del lenguaje, la comunicación y el procesamiento de información. Las empresas enfrentaron el desafío de gestionarlas: hablar, comunicar y procesar información son procesos que deben ser puestos a funcionar en pos de los objetivos organizacionales y, ciertamente, hablar en el trabajo no es lo mismo que trabajar (Marazzi: 1996). En la medida en que no hay uniformidad en los pasos que llevan a un uso eficiente del lenguaje, a una comunicación efectiva, a un procesamiento eficaz de la información, en la medida en que las competencias que ahora son predominantemente necesarias (las lingüísticas y comunicativas) son, prácticamente imposibles de prescribir, las organizaciones empresarias deben lograr que las personas las incorporen voluntariamente con los valores, la misión y la visión que ellas definen. El trabajador debe aceptar "voluntariamente" el cumplimiento del trabajo y poner "voluntariamente" en juego, de manera productiva sus capacidades comunicacionales y relacionales, su creatividad y su compromiso con la actividad.

Motivar significa encausar el hacer. Implicar, en cambio, parece ir más allá: significa encausar el ser, la subjetividad en su conjunto (Wehle, 2000:183). El cambio de un concepto por otro muestra que ya no es suficiente que la conducta del sujeto (individual o colectivo) se despliegue de manera acorde con las necesidades de las empresas, muestra que lo que se necesita es el despliegue en el trabajo de todos los aspectos constituyentes de la subjetividad.

NOTAS

(1) Esta ponencia se enmarca en el Proyecto I+D: "*Culturas laborales, competencias profesionales y formación*", dirigido por la Dra. B. Wehle en la Universidad Nacional de Quilmes, proyecto en el cual se inscribe el doctorado de M. Zangaro sobre "Las nuevas formas de gestión y subjetividad en el trabajo en Argentina. Los discursos en circulación. Estudio de casos".

(2) *Gestión* es una publicación bimestral de HSM Argentina a la que se accede por suscripción. Se autodefine como "especializada en actualización y formación gerencial". Su volumen de ventas asciende a 13.000 ejemplares por suscripción. La revista cuenta con un portal con 115.000 usuarios registrados en Argentina y distribuye 1.000.000 de *newsletters on line* por mes, también por suscripción. Para la elaboración de este trabajo se consideran solo cinco artículos aparecidos en la revista *Gestión*: Ghoshal, S. y Heike, B. (2003): "Lo que importa es la determinación", Vol. 8, Nro. 4, julio-agosto, pp. 130-135; Alonso, V. (2005): "Apueste a usted", Vol. 8, Nro. 4, septiembre-octubre, pp. 130-135; Grote, D. (2002): "Disciplina sin castigo", Vol. 8, Nro. 3, mayo-junio, pp. 130-135; Bronson, P. (2003): "¿Qué debería hacer con mi vida?", Vol. 8, Nro. 2, marzo-abril, pp. 122-126. Bladery, S. y Tyler, T. (2005): "La autorregulación como alternativa", Vol. 8, Nro. 4, septiembre-octubre. Todas las expresiones utilizadas en este párrafo son tomadas de esos artículos que integran un corpus de mucho más extenso formado por un total de 85 aparecidos en esa revista entre enero de 2000 y diciembre de 2005.

(3) En su diccionario, M. Alles toma la definición de competencia propuesta por Spencer y Spencer: "competencia es una característica subyacente en un individuo que está causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o a una *performance* superior en un trabajo o situación." (Alles, 2003: 20)

BIBLIOGRAFÍA

ALLES, M. (2003): Gestión por competencias. El diccionario, Bs. As.; Granica.

BOLTANSKI, L. y CHIAPELLO, E. (2000): El nuevo espíritu del capitalismo, Madrid, Akal.

RAMOS, J.; PEIRÓ, J.M. y RIPOLL, P. (1996): "Motivación laboral" en Peiró, J.M. y Prieto, F. (eds.): Tratado de psicología del trabajo. Vol I: La actividad laboral en su contexto, Madrid, Síntesis, pp. 215-249.

MARAZZI, C. (1996): "Le langage comme moyen de la production marchande", Futur Antérieur 35-36, París, L'Harmattan.

WEHLE, B. (2000) "Modelos de gestión de recursos humanos y nuevas competencias profesionales", en Bialakowsky, A.; Lezcano, A. y Senén González (comp.), Unidad en la diversidad. Estudios laborales en los 90, Revista Colección Sociedad, Nº 12, Facultad de Ciencias Sociales, UBA, Eudeba, Buenos Aires.