

LAS MOTIVACIONES AL TRABAJO Y SU IMPACTO EN LA AGENDA DE LOS DIRECTIVOS

CÓMO INFLUYE EL SENTIDO QUE DAN AL TRABAJO LOS DIRECTIVOS DE EMPRESAS LATINOAMERICANAS, DESDE LOS ENFOQUES CLÁSICO Y MODERNO, EN LA TOMA DE DECISIONES.

POR GUILLERMO FRAILE

Profesor del Área Académica
Dirección Financiera del IAE

gfraile@iae.edu.ar



Lograr que todos los miembros de la sociedad lleven una vida armónica será uno de los grandes desafíos del siglo XXI. El fuerte impacto de la cultura moderna y posmoderna, arraigado cada vez más en los hábitos de los directivos, ha hecho que su modo de tomar decisiones tenga una enorme influencia en las organizaciones que dirigen. Aunque no se puede hacer una marcada línea divisoria en los empresarios en su modo de actuar, podemos vislumbrar ciertos hábitos que nos llevan a considerar el impacto de estas ideas en su conducta diaria, no sólo desde lo netamente relacionado al modo de vivir sus tiempos, sino en las motivaciones que lo llevan a vivir de una determinada manera.

Este trabajo propone ser una reflexión sobre el impacto que tuvieron las ideas de Aristóteles (clásicos) y Adam Smith (modernos) sobre el modo que debe estar organizada la sociedad para el logro de su objetivo. Intentaremos relacionar ambas visiones con la realidad de la agenda personal de los directivos de empresa, a partir de un trabajo de investigación realizada por el Centro Conciliación Trabajo y Familia¹ (Confye), hecho en 2009, con más de mil ochocientos empresarios latinoamericanos. A partir de esos resultados se pueden inferir las motivaciones que llevan a los hombres de

empresa de la actualidad a realizar sus tareas y el impacto que tienen sobre la comunidad donde se desarrollan.

EL HOMBRE COMO SER SOCIAL

La persona es individuo y relación. Vive en comunidad para su aprendizaje y necesita de la relación con otros para definir su identidad. La relación con los otros se da la articulación, porque es donde hay alteridad: la noción de persona incluye la sociabilidad. Somos “seres ante otros”; otros que revelan nuestra identidad.

La comunidad es quien vela por la identidad de cada individuo. Somos reconocidos en comunidad por nuestros nombres, por nuestros parientes, por nuestras amistades, por nuestros trabajos: cualidades que nos identifican como seres únicos. De esa forma somos aceptados “por los otros”, y así nos relacionamos para nuestro desarrollo personal y el de la comunidad donde vivimos. Pero nuestro mayor grado de identidad lo vivimos en familia, porque es en ese ambiente donde uno es aceptado en mayor medida. Cuando el vínculo de relación se consolida con el amor mutuo, la identidad de quienes conforman esa sociedad se dignifica y aumenta.

LAS VIRTUDES SEGÚN ARISTÓTELES

En su *Política*, Aristóteles comienza sus reflexiones hablando de la vida en comunidad: “Vemos que toda ciudad es una comunidad y toda comunidad está constituida en vista de algún bien, puesto que los hombres siempre actúan mirando a lo que les parece bueno”². La vida comunitaria tiene sentido, para Aristóteles, si lo que busca es el bien de quienes participan de ella. La obtención del bien común es el objeto mismo de la vida en sociedad.

Para Aristóteles, el bien común tiene que ver con la *polis*: “aunque el bien del individuo y el de la ciudad sean el

mismo, es evidente que será mucho más grande y más perfecto alcanzar y preservar el de la ciudad; porque, ciertamente, ya es apetecible procurarlo para uno solo, pero es más hermoso y divino para un pueblo y para ciudades”³. En orden a alcanzar el bien común, el ciudadano debe vivir una serie de virtudes que Aristóteles separa entre virtudes intelectuales (que perfeccionan el intelecto) y virtudes morales (que perfeccionan la voluntad). Aristóteles define la virtud moral como una “disposición voluntaria adquirida (hábito) dirigida por la razón y que consiste en el término medio entre dos vicios”⁴ y es el resultado del ejercicio de la libertad. El bien común necesita de las virtudes morales para lograr esa mejora de todos y cada uno. Las tres virtudes que Aristóteles destaca como imprescindibles para alcanzar el bien común en la vida social son la justicia, la amistad y la prudencia.

ADAM SMITH

Como uno de los exponentes de la Ilustración, Adam Smith pretende recuperar la idea de sociabilidad humana luego del surgimiento de filosofías individualistas como la de Thomas Hobbes, padre del estado moderno. Su postura nace como un movimiento crítico a ese individualismo y defiende mucho la libertad natural.

A partir de una observación atenta, Smith asevera que el hombre actúa por sus pasiones y que la razón está al servicio de ellas, es su instrumento y medio estratégico para el ejercicio de la pasión. “El hombre debe cuidar primero y principalmente de sí mismo”⁵ sostiene en su *Teoría de los sentimientos morales*. El hombre sufre por los apetitos que hay en el alma humana, y actúa a partir de la pasión. Su conocimiento empieza y termina por lo sensible, y lo que conoce es lo que apetece. Las pasiones son motores de acción: me presentan lo que me conviene.

La pasión dominante para Smith es el “*self interest*” (interés propio). Según Smith el *self-interest* no es sinónimo de egoísmo. Considera que el amor propio pueda traer acciones virtuosas porque en algunos casos lo fomentan y en otros le ponen límites.

Según este filósofo escocés del siglo XVIII, rescató tres virtudes fundamentales en el comportamiento social de las personas: la prudencia es la forma virtuosa del *self-interest* cuando se está orientando a la búsqueda y seguridad de la propia salud, de la fortuna, la reputación y la posición. La justicia es la forma virtuosa de *self-interest* cuando procura

LA COMUNIDAD ES QUIEN
VELA POR LA IDENTIDAD DE
CADA INDIVIDUO. SOMOS
RECONOCIDOS EN COMUNIDAD
POR NUESTROS NOMBRES,
POR NUESTROS ANTECESORES,
POR NUESTROS HIJOS, POR
NUESTRAS AMISTADES,
POR NUESTROS TRABAJOS:
CUALIDADES QUE NOS
IDENTIFICAN COMO SERES
ÚNICOS.

no herir ni dañar a otro. La benevolencia es la forma virtuosa del *self-interest* cuando este dispensa a otros de buenos oficios.⁶

LAS MOTIVACIONES A LA ACCIÓN HUMANA

El sentido de las acciones humanas ha sido motivo de mucho estudio por parte de distintos académicos en teoría de la organización y en filosofía. Aristóteles, por ejemplo, distinguió entre acciones inmanentes y transitivas. A estas últimas también las llamó “*crematística*”. El filósofo, sin embargo, acepta la posibilidad de que la acción transitiva

se corrompa y termine simplemente en la ciega adquisición de bienes materiales: una “*crematística 2*”.

Son las empresas más eficientes también las que mejor analizan las motivaciones de sus miembros. Los distintos motivos que llevan a los hombres a actuar de manera diversa, fueron sintetizados por Juan A. Pérez López del IESE Business School. Definía tres tipos de motivos para el trabajo, bien diferenciables, en función del impacto de la actividad que desarrollaba y a qué o quién iba destinado⁷. Los tipos son: motivos extrínsecos (cualquier tipo de motivo que sea ajeno a la persona); motivos intrínsecos (razón o excusa interna generada por la persona); motivos trascendentes (estado o resultado provocado en otra persona debido a la acción de la persona motivada).

Como bien dice Pérez López en su desarrollo, nunca las motivaciones se manifiestan de manera exclusiva sino que están todas presentes en la acción, a pesar que siempre hay una que se desataca en el comportamiento.

CONCLUSIONES

¿Cómo han influido estas ideas en el comportamiento de los empresarios latinoamericanos? ¿Podemos decir que su modo de actuar está más alineado a las ideas modernas promovidas por Smith? ¿O siguen siendo comportamientos alineados al bien común de la organización donde trabajan y a sus familias?

Nuestro enfoque será el fruto del análisis de una serie de encuestas y entrevistas realizadas a dirigentes de empresa, que cargan con grandes responsabilidades tanto en su vida profesional como en la personal. Por un lado, la familia cumple sin duda la función de *creadora* de sociedad, no sólo en la dimensión biológica, sino también a través de la educación de sus miembros desde el nacimiento. Por el otro, las empresas, gracias al dinamismo de la actividad

económica en el mercado, generan naturalmente una interrelación con las familias, que con la ayuda oportuna de leyes específicas para la promoción de la vida familiar, podría llegar a ser fluida y complementaria, fortaleciendo ambas instituciones.

El directivo, ¿por qué trabaja con tanta intensidad? ¿Es la profesión el foco principal de su vida? ¿Dónde está el límite oportuno entre una justa dedicación al trabajo y la adicción? ¿Consigue conciliar una profesión exitosa con una vida privada y familiar satisfactoria? ¿Cómo? ¿Cómo impactan en la vida de los demás sus decisiones?

Nos preguntamos, en primer término, cómo y por qué se genera el conflicto entre la actividad laboral y la vida familiar. Sorprende que se produzca una tensión entre dos realidades tan imprescindibles para la persona. Nos educamos en comunidad, dado que aprendemos a vivir y a convivir junto con los demás, como es claro que sucede en el aprendizaje que se realiza en la familia, la primera comunidad, en la que somos recibidos y atendidos en nuestras necesidades mucho antes de poder reclamar por nuestros derechos, donde recibimos el primer impulso para desarrollarnos y para participar activamente a la vida comunitaria. En la familia, en el centro están las personas, cada una con su identidad y sus diferencias: varón, mujer, adulto, niño, etc.; su finalidad es que sea posible y buena la vida de cada uno, por eso la familia capacita para la vida comunitaria, tanto en los aspectos prácticos como en los aspectos afectivos y espirituales.

En la empresa los fines están especificados en la misión y en la visión, y las personas que trabajan se desarrollan a la luz de esos fines. Algo preocupante está pasando en la sociedad si dos comunidades humanas tan relevantes, como la familia y la empresa, a las que pertenecemos gran cantidad de tiempo, entran en conflicto. Esto significa que no están integradas en una sociedad armónica.

¿Han influido en estas dos comunidades claves la diferente visión de las virtudes entre los clásicos y los modernos? ¿Han cambiado las motivaciones al trabajo a partir de una visión más “crematística”⁸ de la sociedad en búsqueda del bien propio por encima del bien común?

Para explicitar mejor este comportamiento, en el Anexo I podemos ver distintas respuestas de dos grandes grupos que

ANEXO1: MOTIVACIONES AL TRABAJO

	Trabajo para:	
Motivos extrínsecos	Obtener Recursos Económicos o Materiales	33%
Motivos Intrínsecos y trascendentes	Creer como persona o influir en el crecimiento de otros	29%
	Otros (5 alternativas)	38%

configuran dos respuestas diferentes a la misma pregunta: Motivos por el cual trabaja.

Los motivos extrínsecos, que podemos asociar más a las ideas de Smith, donde los objetivos se alinean con el hombre “prudente”, representan alrededor de un tercio de los encuestados⁹. Casi otro tanto podemos decir que se comportaron más alineados a las ideas clásicas, donde el hombre prudente busca las cosas que son buenas para él y la sociedad. Estas afirmaciones, en general, se verifican en el comportamiento de ambas “familias” de encuestados acerca de otros aspectos de su vida personal. El Anexo II resume algunas de esas respuestas.

Sin entrar en detalle de análisis exhaustivos, podemos ver dos comportamientos bien diferenciados, que como primera aproximación podemos asociarlos con las dos grandes tendencias que hemos analizado en este trabajo: las ideas clásicas y las ideas Ilustradas.

Quienes encuentran en su trabajo un motivo de crecimiento personal y de quienes están cerca de su entorno son consistentes en tener una visión más clásica de lo que es la vida en sociedad y la búsqueda de bien común. Como podemos observar en los anexos, su comportamiento está más alineado a una visión mucho más trascendente de la

ANEXO2: MOTIVACIONES AL TRABAJO

Aspectos que lo hacen sentir más satisfechos	Tipo de Motivación principal que lo mueve a actuar	
	Extrínseco	Intrínseco y trascendente
Actividades recreativas y deportivas	70,6%	29,4%
Convicciones y prácticas religiosas	26,9%	73,1%

Grado de acuerdo	Tipo de Motivación principal que lo mueve a actuar	
	Extrínseco	Intrínseco y trascendente
Es posible tener una vida laboral exitosa, relaciones familiares plenas y una vida personal realizada	46,5%	53,5%
Para tener una vida laboral exitosa hay que acotar la dedicación a la familia	60,5%	39,5%
Mi trabajo me aleja de mis actividades familiares más de lo que me gustaría	57,1%	42,9%
EL tiempo que paso en familia no me permite actividades que serían beneficiosas para mí	64,5%	35,5%
Si quisiera limitar mi intensidad laboral debería cambiar de trabajo	61,0%	39,0%

vida, con un fin bien determinado, que es la religión o sus convicciones. No es así en el caso de quienes trabajan por motivos extrínsecos, esto es, consolidar el patrimonio personal. Sus mayores grados de satisfacción los encuentran en actividades más personales donde no se percibe necesariamente un contenido de mayor impacto personal sino de tipo transitivo.

Hechos similares ocurren cuando se les preguntan temas relacionados a sus relaciones familiares y el éxito de la vida personal. Quienes entienden su tiempo como parte de un proyecto que va más allá del mero proyecto laboral-económico perciben la felicidad de manera más alineada al bien que reciben y hacen compartiendo la vida en familia. No así en el caso de quienes encuentran en el trabajo un motivo de ingresos económicos y donde sus relaciones familiares pueden ser un obstáculo para lograrlo. Los subsistemas sociales en cada caso se comportan según el modelo clásico o moderno que hemos analizado en las páginas anteriores. El hábitat –esto es, la familia– o la economía, son, para cada grupo resultante, la categoría social más básica donde se van condicionando las demás. Quienes tienen una mentalidad “clásica”, y la seguridad de poder desarrollarse en el ambiente familiar, consiguen mayor fundamento en sus convicciones o su religión. No así quienes basan su desarro-

llo en la economía, donde su comportamiento va en busca de objetivos más alineados a su interés propio.

Podemos concluir que las ideas modernas de hace dos siglos y medio atrás, hoy ya se han hecho cultura en una porción importante de la sociedad donde el *self-interest* ha llevado a gran parte de ellos a proponer un estilo de vida en búsqueda de bienes y reputación, es decir un sentido del éxito más concentrado en el “llegar” o “tener” que en la “realización” de crecer y ser felices con los otros. ¹IAE

¹ Centro Confye: <http://www.iae.edu.ar/pi/centros/Confye/Paginas/confye.aspx>

² Aristóteles: Política, Libro Primero, Capítulo 1, 1252^a. Instituto de estudios políticos, Traducción: Julián Marías. Madrid, 1951

³ Aristóteles: Ética a Nicómaco 1094b.

⁴ Aristóteles: Ética a Nicómaco Libro I.

⁵ Adam Smith: teoría de los sentimientos morales. Pp 180

⁷ Germán Gomez-Llera, José Ramón Pin. Dirigir es Educar. Capítulo 2.2. McGraw-Hill. 1994 ⁹Pérez, José Luis: “Políticas orientadas a la dirección de personas”, Universidad de Deusto, Bilbao, 1999, p. 439.

⁸ Aristóteles: Política. 1257a

⁹ Centro Confye: Encuesta La agenda del Directivo Latinoamericano. Año 2009. www.iae.edu.ar/centrosdeinvestigación

