

# Recuperando el sentido del trabajo: Un enfoque humano en la gestión



Andrés Salas Vallina

Departamento de Dirección de Empresas “Juan José Renau Piqueras”

Universitat de València

1

Presentar el concepto de “work enchantment”

2

Aportar herramientas para identificarlo

3

Conocer formas de promoverlo

# La racionalización del trabajo (Weber, 1958)

Alienación

Individualismo

Rigidez burocrática

Ausencia de sentido

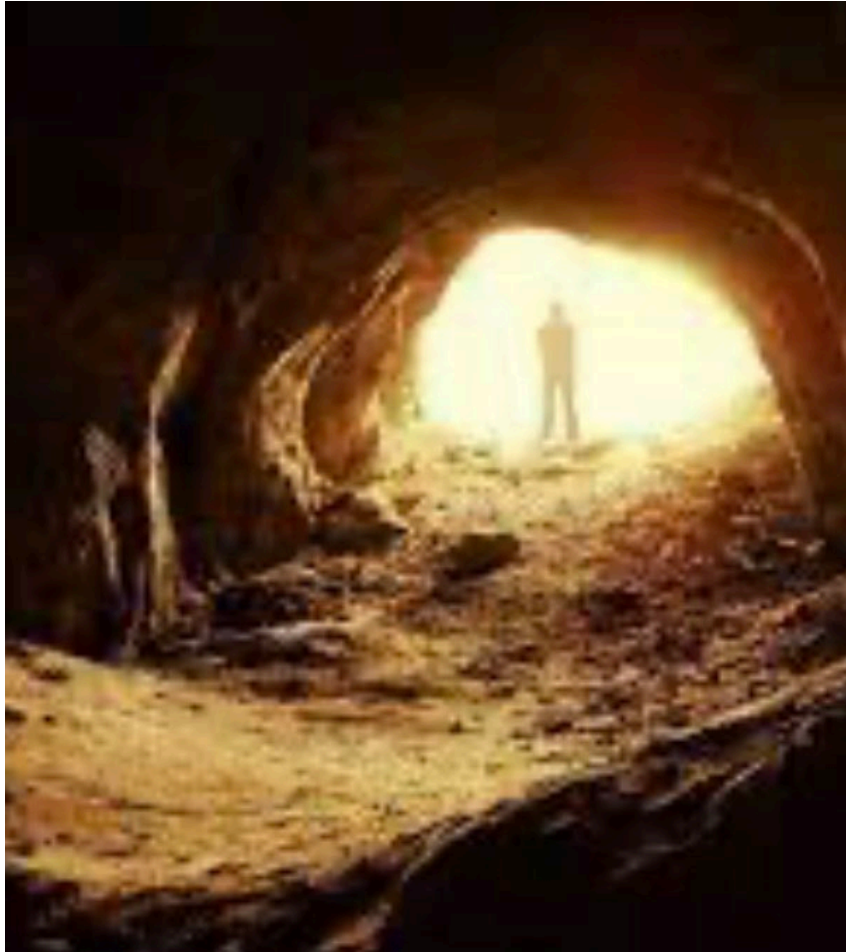
Eliminación de la  
magia

Pérdida de la  
tradicción

Sentimiento de vacío

***Racionalización de la Sociedad: cambio desde la tradición hacia la racionalización como forma principal de pensamiento***





Sensación de soledad

Ausencia de sentido de pertenencia

Sentimiento de vacío

“Síndrome de la cueva”

# Racionalización y McDonaldisación

Ritzer (1993) describe la McDonaldisación como "el proceso por el cual los principios del restaurante de comida rápida están llegando a dominar cada vez más sectores de la sociedad estadounidense, así como del resto del mundo"



# Desencanto

- La pérdida de la tradición, el mito y la superstición (Suddaby et al., 2017)
- El neoinstitucionalismo se basa en la premisa de que **las instituciones imponen la forma de comportarse en el trabajo**
- Marx (1959) señaló que un trabajador puede llegar a alienarse de su trabajo, y que había **poco que se pudiera hacer** para lidiar con él.
- Sin embargo, algunas investigaciones están comenzando a contrarrestar esta narrativa con el concepto de **encanto en el trabajo** (work enchantment)
- Sin embargo, **sabemos muy poco** sobre el proceso de transición desde el desencanto al encanto en el trabajo





# Se da por hecho que...

- La reglas, creencias y normas preexistentes compartidas en el entorno externo determinan la acción individual y organizacional.
- Cuestionamos la suposición neoinstitucional de que los individuos tienen una gama muy restringida de opciones y acciones debido a su incapacidad para comprender los contextos sociales y las presiones relacionadas (engaños culturales) (Garfinkel, 1967).
- Cuestionamos que el comportamiento de las personas se haya rendido a las instituciones

# Desencanto en las UMEs públicas

La **conexión humana** entre el **médico y el paciente** se ve cada vez más **ensombrecida** por un proceso de racionalización

La **medicina moderna disuade** a los profesionales de la salud de establecer **conexiones estrechas** con los **pacientes** (Grant et al., 2009).

**McDonaldización** gradual de sus procedimientos y una **despersonalización** de la atención al paciente

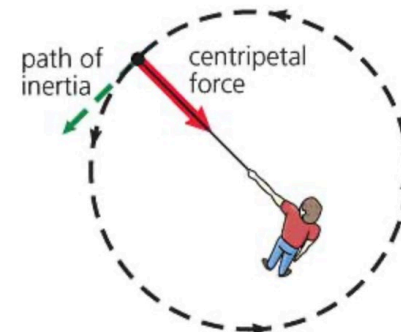
Un sistema racional basado en **leyes impersonales** dentro de una burocracia





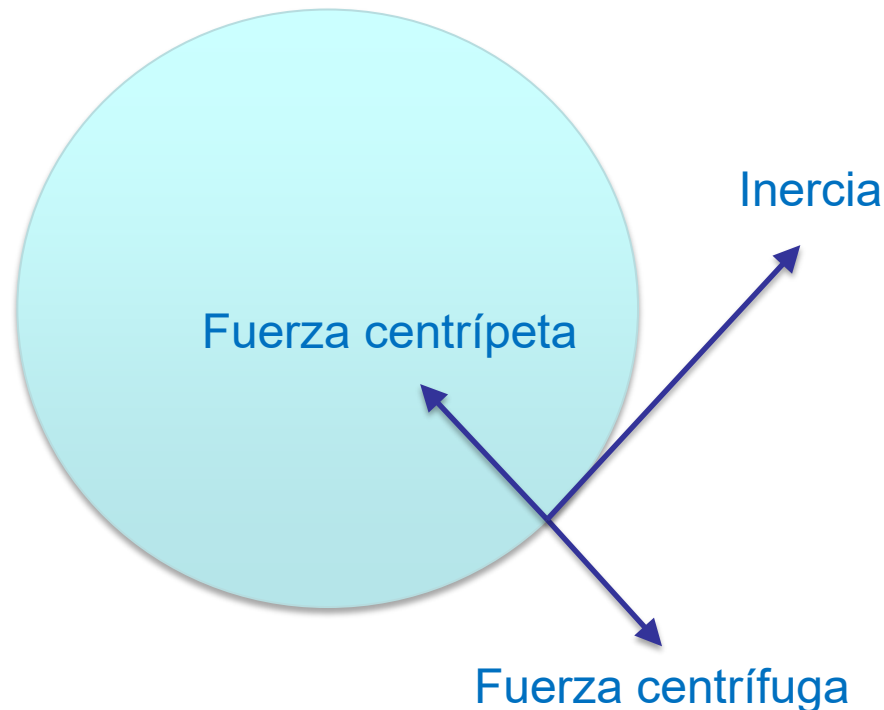
# La jaula de hierro (*ironcage*)

- Las UME son “reinos” autónomos
- Las jefaturas de los SMUs establecen límites entre sus propias unidades y el mundo exterior
- Las UME están confinadas dentro de una rígida estructura burocrática
- Las fuerzas centrípetas se originan en las jefaturas creando centralidad, rigidez, control y lentitud en la toma de decisiones.
- Los especialistas médicos pueden sentirse atrapados en una jaula ineludible y paralizante de desencanto.



# Desencanto en las SMU públicas

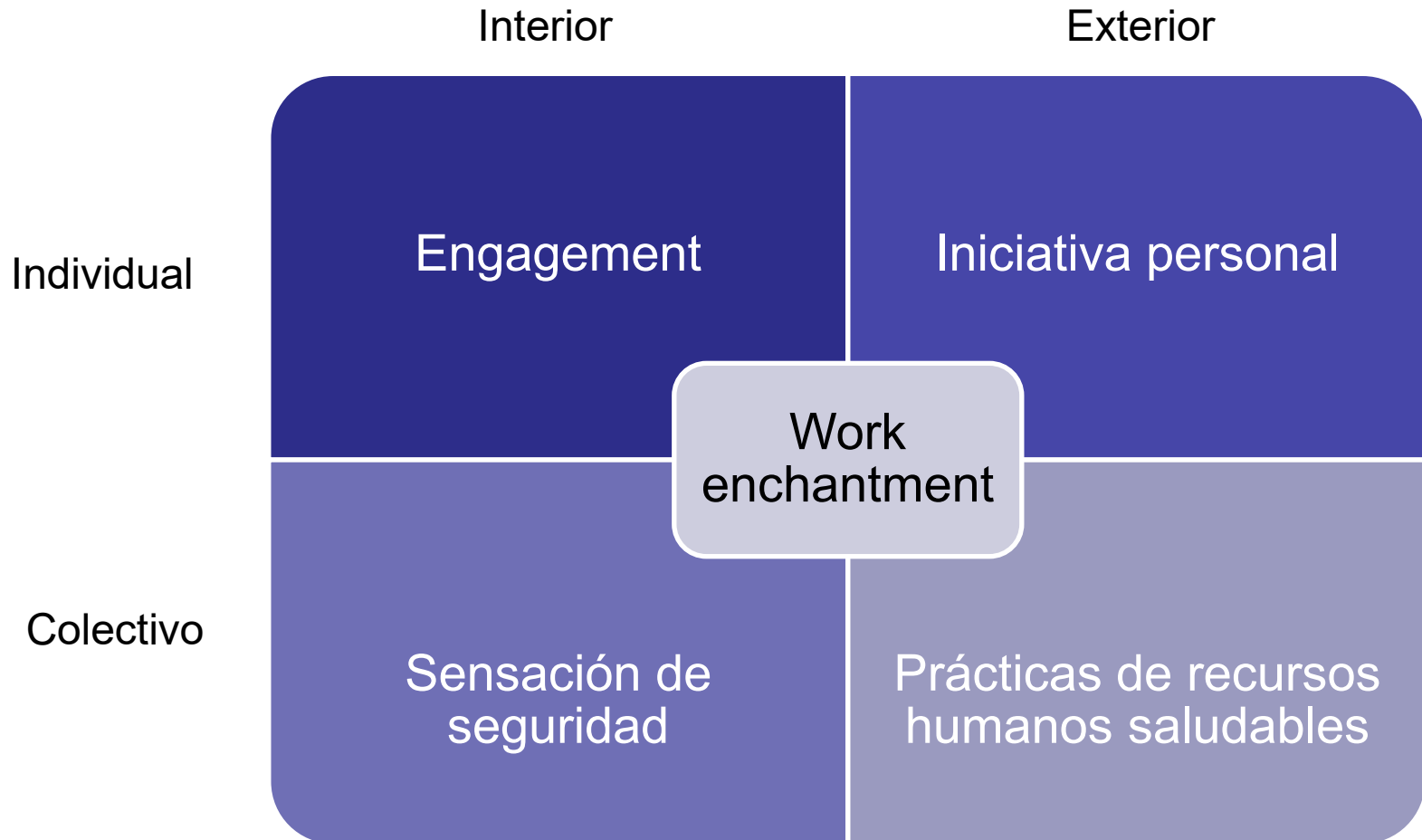
- Pero al mismo tiempo, los médicos podrían buscar activamente formas de mejorar su experiencia laboral mediante la búsqueda intencionada de significado, asombro y magia (Korczynski y Ott, 2006; Weber y Dacin, 2011)
- Esta aparente contradicción nos lleva a poner el foco en analizar el concepto de “encanto en el trabajo” (*work enchantment*)
- El concepto de **microemancipación**: los individuos desarrollan fuerzas particulares de escape, aventurándose más allá de su red formal en busca de cambio (Alvesson y Willmott, 1992).



# ¿Qué es el *work enchantment*?

- El concepto de encanto sigue siendo ambiguo: "estar conectado de manera afirmativa a la existencia" (Pessi et al., 2022; p. 83).
- El encanto laboral **no es disneyficación** (Sallaz, 2011; Boje y Baskin, 2011)
- El reencanto tiene asociaciones negativas (populismo tribal, religión fundamentalista o rechazo de la ciencia (Suddaby et al., 2017))
- Endrissat y cols. (2015): la búsqueda del encanto puede llevar a la **manipulación** o la **ilusión de autonomía** del trabajador.
- Sin embargo, existe evidencia sustancial de que el encanto en el trabajo tiene **connotaciones positivas** a través del resurgimiento de la producción artesanal y la búsqueda de lo emocional, lo creativo y lo estético (Hochschild, 2011).

# ¿Qué es el work enchantment?



# Qué entendemos por...



**Encanto en el trabajo:** Estado multidimensional de autodeterminación que involucra al individuo a través del compromiso y la iniciativa personal, así como al colectivo mediante la sensación de seguridad y prácticas de recursos humanos saludables.



**Engagement:** Estado mental de vigor, dedicación y absorción (Schaufeli et al., 2002)



**Iniciativa personal:** La adopción un enfoque activo y autónomo hacia las metas y tareas laborales, y que persevera en superar obstáculos y contratiempos (Fay y Frese, 2001).



**Sensación de seguridad:** “Creencia compartida por los miembros de un equipo de que el equipo es un espacio seguro para asumir riesgos interpersonales” (Edmonson, 1999, p. 350).



**Prácticas de recursos humanos saludables:** Prácticas de recursos humanos que promueven un trabajo con sentido e inspirador, y que fomentan un entorno físico y social sano.

# ¿Qué sabíamos hasta ahora?

Happiness at work:  
bienestar psicológico



# ¿Qué sabíamos hasta ahora?

Trust:

Bienestar social



# ¿Qué sabíamos hasta ahora?

Fatiga:

Bienestar físico





# De las “islas” hacia los “ecosistemas”

- Los ecosistemas implican la difuminación de las personas empleadas y no empleadas (Kinnie y Swart, 2019), como las SMU
- Las SMU incluyen profesionales, personal temporal y especialistas de la industria, que pueden tener roles temporales
- Las SMU también requieren la colaboración externa de otras SMU y organizaciones médicas
- Los especialistas médicos que trabajan en las SMU mantienen estrechas relaciones con los pacientes, otros médicos, los empleados farmacéuticos y la gerencia (amplia red de interacciones sociales)
- La organización abierta se propone como una forma de alejarse de las formas de organización existentes altamente burocráticas (Brandtner et al., 2024)

# Las fuerzas centrífugas

- Los individuos buscan estar en el lugar que desean y hacer lo que desean, impulsados por lo que los motiva a emprender comportamientos desafiantes (Nietzsche, 1961).
- Los individuos pasan de una fase pre-individual a la individual a través de un proceso de individuación (Deleuze y Guattari, 1987)
- **Microemancipación:** actividades, formas y técnicas particulares que actúan como "facilitadores de resistencia" y un camino de liberación (Alvesson y Willmott, 1992; p. 446)

*Para cada acción en las prácticas disciplinarias, hay una fuerza opuesta correspondiente. Deetz (1992)*

# Microemancipación

- Ventanas de oportunidad para **escapar** de la jaula del desencanto
- La teoría del capital social sostiene que las relaciones y conexiones que desarrolla un individuo son recursos clave que proporcionan acceso al conocimiento y la información que de otro modo no estarían disponibles para ellos (Putnam, 1993)
- Está alineado con la noción de organización abierta (Brandtner et al., 2024)

# En otras palabras

Las personas buscamos:

- Explorar
- Aprender
- Ampliar el círculo de relaciones
- Crecer profesional y personalmente
- Vivir experiencias
- Abrirnos oportunidades
- Crear un entorno que nos enriquezca
- Adaptar nuestro entorno a nuestras necesidades

# De las “islas” hacia los “ecosistemas”



# El estudio

- Método: Interpretativa fenomenológica Husserl (1970)
- El contexto: UMEs en un hospital público de Valencia
- Conclusiones preliminares:
- Evidencia de fuerzas centrífugas y centrípetas que actúan en la jaula de hierro
- Evidencia de fuerzas específicas que empujan a los médicos a ir más allá de su isla hacia una organización más abierta (ecosistema)
- Factores individuales internos (implicación, compromiso) y externos (comportamientos proactivos), e internos colectivos (calidad de las relaciones y sensación de seguridad) y externos (políticas de gestión de recursos humanos) que definen el encanto laboral

# Evidencias

## Fuerzas centrífugas

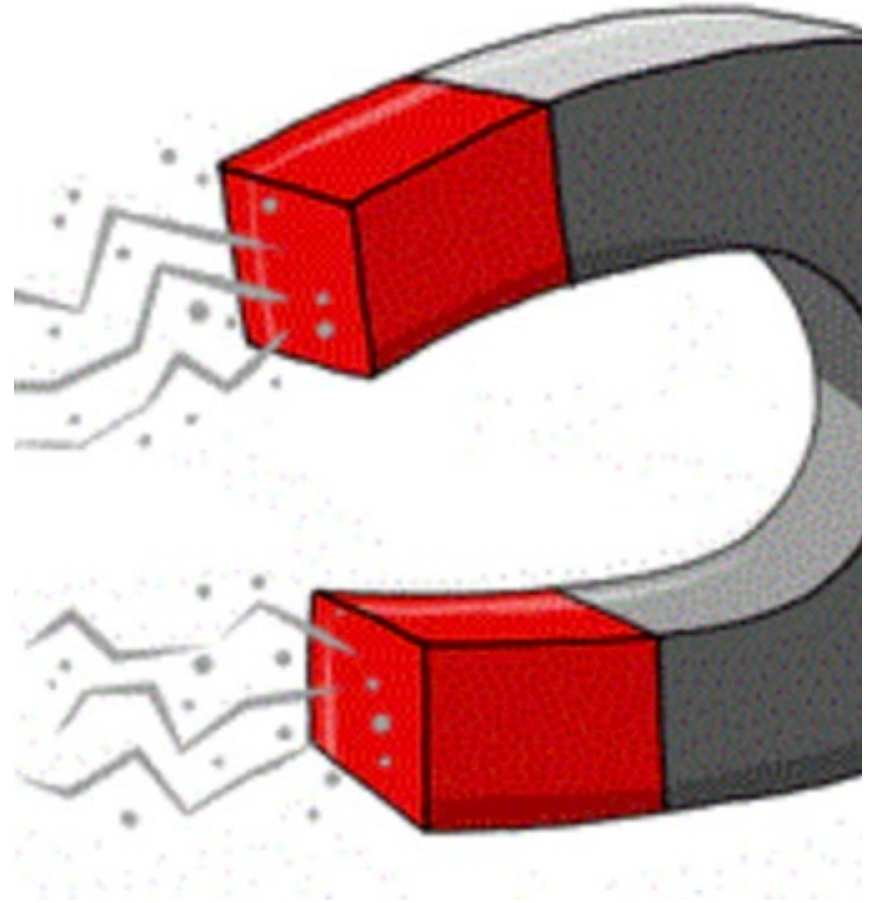
- **Microemancipación:** Rutinas para escapar de la *ironing cage* (café a mitad de mañana)
- **Interacciones informales espontáneas:** Incremento del bienestar, confianza, percepción de sentirse comprendido, sensación de pertenencia y propósito en el trabajo.
- **Flow:** especial motivación por experimentar picos de sentimientos muy positivos en el trabajo (reconociendo de los pacientes, mejora de los pacientes)
- **Iniciativa personal y engagement:** son condición básica para el reencanto en el trabajo



# Evidencias

## Fuerzas centrípetas

- **Desequilibrio entre demandas y recursos laborales de los líderes:** rigidez y excesivo foco en la tarea por falta de formación. Ejerce como desencadenante de una fuerza centrífuga.
- **La ley del mínimo esfuerzo:** permanencia en un estado *preindividual* de inmovilidad, desmotivación y resignación.
- **Comportamientos tóxicos:** captan a otras personas hacia un ecosistema cerrado y de bajo compromiso
- **Anomia:** orbitar en un ecosistema formal y burocrático, no salir de la *iron cage*,





# El futuro del trabajo



Puestos de trabajo cada vez más definidos sin margen para la contribución del empleado, incluso en posiciones de alta cualificación



Uso intensivo de la tecnología para controlar los procesos y el rendimiento



Aceleración de la MacDonaldisación del trabajo

# El futuro del trabajo

- ¿Se está evaluando adecuadamente el desempeño?
- Desempeño vs rendimiento





## **El futuro del trabajo**

¿Qué aportaría humanizar más la gestión de los recursos humanos?

¿Se puede hacer? ¿Cómo?

Identificación de fortalezas de los empleados, job crafting

# El futuro del trabajo

## Identificar fortalezas de los empleados

### **Job crafting:**

Adaptación de las tareas, la modificación de las relaciones y la reinterpretación de la propia función.

Estas dimensiones se enfocan en cómo el empleado puede alterar su trabajo para que se ajuste mejor a sus motivaciones e intereses

# Escala de “work engagement”

1. Vigor: En mi trabajo, siento que estoy lleno de energía.
2. Dedicación: Estoy entusiasmado/a con mi trabajo.
3. Absorción: Estoy inmerso/a en mi trabajo.

Schaufeli, W. B., Shimazu, A., Hakanen, J., Salanova, M., & De Witte, H. (2017). An ultra-short measure for work engagement. *European Journal of Psychological Assessment*.

# Escala de “percepción de seguridad”

1. En nuestra empresa, algunos empleados son rechazados por ser diferentes.
2. Cuando alguien en nuestra empresa comete un error, a menudo se le reprocha.
3. Nadie en nuestra empresa actuaría deliberadamente de una manera que socave los esfuerzos de los demás.
4. Es difícil pedir ayuda a otros en nuestra empresa.
5. En nuestra empresa, uno es libre de asumir riesgos.
6. Las personas en nuestra empresa valoran las habilidades y talentos únicos de los demás.
7. Como empleado en nuestra empresa, se pueden plantear problemas y cuestiones difíciles.

Baer, M., & Frese, M. (2003). Innovation is not enough: Climates for initiative and psychological safety, process innovations, and firm performance. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 24(1), 45-68.

# Escala de “iniciativa personal”

1. Afronto los problemas de manera activa.
2. Siempre que algo sale mal, busco una solución de inmediato.
3. Siempre que hay una oportunidad de involucrarme activamente, la aprovecho.
4. Tomo la iniciativa de inmediato, incluso cuando otros no lo hacen.
5. Aprovecho rápidamente las oportunidades para alcanzar mis objetivos.
6. Por lo general, hago más de lo que se me pide.
7. Soy especialmente bueno/a en hacer realidad las ideas.

Frese, M., Fay, D., Hilburger, T., Leng, K., & Tag, A. (1997). The concept of personal initiative: Operationalization, reliability and validity in two German samples. *Journal of occupational and organizational psychology*, 70(2), 139-161.

# Escala de “prácticas de RRHH saludables”

**Compensación adecuada y justa:** se retribuye a los empleados cumpliendo con los estándares mínimos y justos determinados socialmente; existí igualdad salarial por trabajos equivalentes

**Entorno seguro y saludable:** esta empresa promueve un trabajo y un entorno laboral saludables

**Desarrollo de capacidades humanas:** se promueven puestos de trabajo que fomenten el desarrollo de habilidades, la autonomía en la toma de decisiones y la identificación con las tareas

**Crecimiento y seguridad:** se promueven empleos que promuevan la empleabilidad y ofrezcan oportunidades de desarrollo personal

**Integración social:** se promueve un clima organizacional positivo y seguridad psicológica, fomentando la inclusión de la diversidad

**Constitucionalismo:** se respeta y protege de los derechos de los empleados y mecanismos de representación de los empleados

**Consideración del espacio personal:** existient una conciencia por equilibrar las demandas de los diferentes ámbitos de la vida de los trabajadores

**Relevancia social:** existient prácticas socialmente responsables en la organización.

**Proactividad individual:** se fomenta la iniciativa personal sin transferir de manera indebida los riesgos laborales al empleado.

**Trabajo flexible:** existient esquemas de trabajo flexible para equilibrar los intereses de la organización y los empleados.



¿Está el mundo dispuesto a admitir la posibilidad de encontrar el encanto en el trabajo? Y si no, ¿qué lo impide?



¿Estás encantado en el trabajo?

