


Motivación para el trabajo en la modernidad líquida

Motivation for work in liquid modernity

Iván Muñiz Rothgiesser¹

pcmpimu@upc.edu.pe

 <https://orcid.org/0009-0005-1221-9995>

¹ Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas – Lima – Perú.

Resumen

El presente artículo tiene como objetivo analizar críticamente cómo la modernidad líquida impacta la motivación laboral a través de la transformación de las condiciones de empleo, la redefinición del sentido del trabajo y la creciente búsqueda de equilibrio entre la vida personal y profesional. Se adopta como marco teórico el pensamiento de Bauman y se integran aportes de la teoría social y la psicología organizacional. La metodología empleada es de carácter cualitativo. Se utilizó herramientas hermenéuticas aplicadas tanto al análisis de textos como de discursos. El trabajo, entendido históricamente como un deber moral, ha visto modificada su significación en el paso de la premodernidad a la modernidad sólida y, finalmente, a la modernidad líquida. En esta última, el trabajo se concibe cada vez más como un medio para la gratificación inmediata en una cultura marcada por el consumo y la inestabilidad. Se concluye que, en el contexto de la modernidad líquida (Bauman, 2003), el equilibrio entre trabajo y vida personal constituye un desafío complejo, pero también una oportunidad para repensar la motivación laboral desde modelos más flexibles, humanos y adaptados a las nuevas realidades sociales y organizacionales.

Palabras clave: Modernidad líquida, Motivación laboral, Bienestar, Bauman

Abstract

This article aims to critically analyze how liquid modernity impacts work motivation through the transformation of employment conditions, the redefinition of the meaning of work, and the growing search for balance between personal and professional life. Bauman's thinking is adopted as a theoretical framework and contributions from social theory and organizational psychology are integrated. The methodology employed is qualitative, utilizing hermeneutic tools applied to both textual and discourse analysis. Work, historically understood as a moral duty, has seen its significance shift in the transition from premodernity to solid modernity and, finally, to liquid modernity. In the latter, work is increasingly conceived as a means of immediate gratification in a culture marked by consumption and instability. The conclusion is that, in the context of liquid modernity (Bauman, 2003), work-life balance constitutes a complex challenge, but also an opportunity to rethink work motivation based on more flexible and humane models adapted to new social and organizational realities.

Keywords: Liquid modernity, Work motivation, Well-being, Bauman

RECIBIDO: 10/07/2025 - ACEPTADO: 10/09/2025 - PUBLICADO: 29/10/2025

INTRODUCCIÓN

La “modernidad líquida” es un concepto desarrollado por el sociólogo Zygmunt Bauman para describir la naturaleza fluida y cambiante de la sociedad contemporánea; una sociedad caracterizada por la falta de estructuras y normas sólidas y duraderas, donde las condiciones sociales, económicas y laborales son altamente volátiles, flexibles e inciertas (Bauman, 2003). En este contexto, la motivación de los trabajadores se ve afectada, en un entorno laboral líquido donde las personas a menudo enfrentan la precariedad laboral, la falta de seguridad en el empleo y la necesidad de adaptarse constantemente a nuevas circunstancias.

El problema central que aborda este estudio es la influencia de la modernidad líquida en la motivación de los trabajadores en la actualidad. En un mundo caracterizado por la volatilidad, la incertidumbre, la flexibilidad laboral y la globalización, surge la pregunta de cómo estos cambios en el entorno laboral afectan la motivación de los empleados. Además, se cuestiona cuáles son los desafíos y oportunidades que esta situación presenta para las organizaciones y los individuos en términos de mantener altos niveles de motivación en el trabajo.

En el presente estudio, se analiza el concepto de modernidad líquida, se examinan las teorías de motivación laboral, la influencia que ejerce la modernidad líquida en la motivación laboral y finalmente se ofrecen reflexiones y conclusiones sobre la importancia de abordar la motivación en el trabajo en el mundo contemporáneo y su relevancia para el futuro de las organizaciones y la fuerza laboral.

MATERIALES Y MÉTODOS

Para la elaboración de este artículo se han utilizado como material de análisis las obras del filósofo polaco Zygmunt Bauman: *Modernidad líquida*, *Trabajo, consumismo y nuevos pobres* y *Vida líquida*. Se han elegido estas obras por ser las obras en las que el autor desarrolla más los temas relacionados con el trabajo y la motivación desde la perspectiva de la modernidad líquida. Con respecto a la metodología utilizada para el análisis es cualitativa y teórica. Se utilizó la hermenéutica para analizar tanto textos como palabras.

DESARROLLO Y DISCUSIÓN

1. La Modernidad líquida

El concepto de “modernidad líquida” fue desarrollado por el sociólogo polaco Zygmunt Bauman en la década de 1990. Esta teoría se ha utilizado para describir y analizar los profundos cambios sociales, económicos y culturales que caracterizan la sociedad contemporánea. A continuación, se definen y exploran las características clave de la modernidad líquida.

En primer lugar, en la modernidad líquida, la única constante es el cambio. Las estructuras y las normas sociales, económicas y culturales se vuelven cada vez más efímeras y cambiantes. Las personas y las instituciones deben adaptarse constantemente a nuevas condiciones y circunstancias. En segundo lugar, la modernidad líquida enfatiza la importancia del individuo en la toma de decisiones y

la construcción de su propio camino en la vida. Las personas tienen un mayor grado de autonomía y responsabilidad en la elección de sus destinos. En tercer lugar, las relaciones sociales en la modernidad líquida tienden a ser más efímeras y superficiales (Bauman, 2003). Las conexiones humanas se vuelven menos sólidas y duraderas, lo que puede llevar a una sensación de soledad y aislamiento. En cuarto lugar, la sociedad de consumo es una característica importante de la modernidad líquida. Se fomenta la adquisición constante de bienes y experiencias, lo que puede llevar a una mentalidad de “usar y desechar” en la que las relaciones y los objetos se vuelven desechables. En quinto lugar, en el ámbito laboral, la modernidad líquida se manifiesta en la precarización del empleo y la falta de seguridad laboral. Las personas a menudo enfrentan empleos temporales o cambian con frecuencia de trabajo debido a la globalización y la automatización. En sexto lugar, la rápida evolución de la modernidad líquida puede generar una sensación de incertidumbre y ansiedad en las personas. La falta de estabilidad y la necesidad de adaptarse constantemente pueden ser estresantes. Finalmente, la modernidad líquida acentúa las desigualdades sociales. Aquellos que no tienen los recursos para adaptarse a los cambios pueden quedar rezagados.

En resumen, la modernidad líquida es un concepto que describe una sociedad caracterizada por la fluidez, la individualización, la fragilidad de las relaciones, el consumismo, la inestabilidad laboral, la globalización y la incertidumbre. Estas características clave contribuyen a la comprensión de cómo la sociedad contemporánea se ha transformado y cómo las personas y las instituciones deben enfrentar estos desafíos en su vida diaria.

2. Motivación para el trabajo

La motivación en el trabajo es un factor crítico para el desempeño laboral y la satisfacción del empleado. Comprender las necesidades y deseos de los trabajadores, así como proporcionar incentivos adecuados y oportunidades de desarrollo, es esencial para crear un entorno de trabajo en el que los empleados estén motivados y puedan alcanzar su máximo potencial. La gestión eficaz de la motivación en el trabajo es un componente clave de la administración de recursos humanos y contribuye al éxito sostenible de las organizaciones. Sin embargo, no todos los trabajadores tienen la misma motivación para el trabajo.

Existen varias teorías y enfoques tradicionales en el campo de la motivación laboral que han influido en la comprensión de por qué las personas se desempeñan en el trabajo y cómo los empleadores pueden fomentar la motivación de los empleados. A continuación, se exploran algunas de las teorías y enfoques más destacados:

Abraham Maslow propuso la “Jerarquía de Necesidades” que enumera las necesidades humanas en una jerarquía ascendente, desde necesidades básicas como comida y refugio hasta necesidades de autorrealización y crecimiento personal. Argumenta que las personas están motivadas para satisfacer estas necesidades en orden. En el contexto laboral, esta teoría sugiere que los empleadores deben abordar las necesidades de sus empleados a medida que ascienden en la jerarquía para fomentar la motivación (Maslow, 1991).

Sin embargo, Frederick Herzberg distingue entre factores motivadores y factores higiénicos (Herzberg, 1954). Los factores motivadores, como el logro, el reconocimiento y la responsabilidad, se consideran los impulsores reales de la motivación en el trabajo. Por otro lado, los factores higiénicos, como el salario, las condiciones de trabajo y la seguridad laboral, son esenciales para prevenir la insatisfacción en el trabajo, pero no necesariamente generan motivación. La satisfacción y la insatisfacción en el trabajo son independientes y deben ser gestionadas por separado (Herzberg, 1954).

Por otro lado, la Teoría de la Expectativa, se centra en la relación entre el esfuerzo, el rendimiento y la recompensa, argumentando que las personas toman decisiones sobre su esfuerzo en función de sus expectativas de que ese esfuerzo dará como resultado un buen rendimiento (Vroom, 2006).

En la Teoría de la Autodeterminación, Deci y Ryan (1985) se centran en la idea de que las personas tienen una necesidad intrínseca de sentirse competentes y autónomas en su trabajo. Proporcionar oportunidades para la elección, la autonomía y el desarrollo personal se considera esencial para fomentar la motivación intrínseca (Dunn & Zimmer, 2020).

En este sentido, Manuel Guillén, Ignacio Ferrero y W. Michael Hoffman analizaron las motivaciones éticas y espirituales desatendidas en el lugar de trabajo, para luego proponer una clasificación de las motivaciones en cuatro niveles: espiritual, moral, psicoafectivo y práctico. Cada uno de estos niveles contiene cuatro categorías de motivaciones: intrínsecas, extrínsecas, espirituales y religiosas. Esta clasificación busca proporcionar una comprensión más completa de las motivaciones humanas en el lugar de trabajo, incluyendo aspectos éticos y espirituales que tradicionalmente se han pasado por alto en las teorías de motivación convencionales (Guillén et al., 2015). Estamos asistiendo a un movimiento de la espiritualidad, donde podemos entender la espiritualidad como algo relacionado a la naturaleza, algo exclusivamente interno, o como algo religioso (Pargament y Mahoney 2002). La motivación espiritual en su conjunto, es una necesidad fundamental para los seres humanos, dado que engloba los valores más profundos y los significados por los cuales las personas orientan sus vidas

3. Modernidad líquida y su influencia en la motivación para el trabajo

Si en la modernidad sólida el trabajo dignificaba al hombre y la ética del trabajo hacía que toda la vida de las personas girara en función al trabajo que tuvieran, en la modernidad líquida lo que prima es la ética del consumo. El trabajo se convierte en un mero medio para generar recursos para poder consumir. Este consumo desmedido lleva al sobreendeudamiento y mayores niveles de estrés, que en muchos casos obliga a las personas a tener más de un trabajo para tener más recursos y poder seguir consumiendo. En este caso, pagar cuentas se ha convertido en una de las principales motivaciones para trabajar.

En la modernidad líquida, los trabajadores a menudo enfrentan una mayor inseguridad en el empleo debido a la flexibilidad y la precariedad de las relaciones laborales. Los contratos temporales, la subcontratación y la automatización pueden llevar a una sensación de inestabilidad en el trabajo, lo que puede afectar negativamente la motivación de los empleados. La falta de seguridad en el empleo puede llevar a la ansiedad y la desmotivación.

Por otro lado, los trabajadores tampoco valoran permanecer mucho tiempo en el mismo trabajo. Están más orientados a disfrutar la experiencia del momento que preocuparse de tener una línea de carrera. En la modernidad líquida la satisfacción inmediata de los deseos prevalece. Nadie quiere esperar a jubilarse para descansar, prefieren endeudarse y disfrutar el presente. Esto puede hacer que sea más difícil desarrollar una identidad laboral sólida y una conexión profunda con el trabajo. Cuando los trabajadores no sienten una identificación significativa con sus empleos, es posible que carezcan de una motivación intrínseca para realizar sus tareas de manera efectiva. En la modernidad líquida, existe incertidumbre con respecto al futuro, pero las personas son responsables por alcanzar el éxito y la felicidad, aunque se sientan solas para lograrlo. En ese sentido, generan alianzas temporales, pero no tienen vínculos sólidos con sus compañeros de trabajo. Por más que las empresas se esfuercen en otorgar mayores prestaciones para tener mejor motivado al personal, los niveles de motivación no aumentan necesariamente. Los trabajadores de la modernidad líquida no encuentran sentido a sus vidas y por eso están cambiando permanentemente de actividad, buscan nuevas experiencias, etc.

La modernidad líquida a menudo promueve la idea de que las personas deben ser flexibles y estar dispuestas a cambiar de trabajo o de carrera en cualquier momento. Esto puede llevar a una falta de compromiso a largo plazo con una organización o un proyecto, lo que podría disminuir la motivación de los trabajadores para esforzarse al máximo en su trabajo actual.

La fluidez de la modernidad líquida puede llevar a relaciones laborales más transaccionales y menos personales. Los trabajadores pueden sentir que son intercambiables y que su contribución al trabajo no es valorada en su totalidad. Esto puede disminuir la motivación intrínseca, ya que las personas tienden a estar más motivadas cuando sienten que su trabajo tiene un propósito y es apreciado. En este entorno cambiante, es posible que los trabajadores reevalúen constantemente sus prioridades y motivaciones. Algunos pueden estar más motivados por la búsqueda de un equilibrio entre el trabajo y la vida personal o por la realización personal en lugar de una dedicación completa al trabajo.

Los trabajadores de la modernidad líquida están buscando permanente encontrar su identidad. Por eso cambian de religión, cambian de partido político, etc. Lo único constante es el cambio. Valoran la posibilidad de poder tomar otra alternativa mejor si apareciera, aunque luego no la tomen. Por eso no se comprometen con nada. Según Bauman, luego de esta modernidad líquida que promueve la ética del consumo, vamos a ir a una nueva ética en la cual se revalorizará el trabajo como elemento trascendental en la vida del hombre, pero será diferente a la ética del trabajo que precedió a la ética del consumo.

4. Análisis hermenéutico de la palabra “trabajo” en Zygmunt Bauman

Una hermenéutica de la palabra “trabajo” implica interpretar cómo su significado, su propósito y su relación con la vida humana se construyen y cambian en diferentes contextos históricos. Para Bauman, el trabajo no es un concepto estático, sino que se redefine constantemente por las dinámicas sociales y económicas dominantes de cada era.

4.1 Etapa pre-moderna

En la etapa pre-moderna, el significado del trabajo estaba fuertemente arraigado en un orden social y natural preestablecido. “El ‘trabajo’ así entendido fue la actividad a la que estuvo abocado el conjunto de la humanidad mientras construía su historia, más por su naturaleza y destino que por su propia elección” (Bauman, 2003, p. 146).

- Significado y valor: El trabajo no era tanto una elección individual como una actividad inherente a la naturaleza y el destino colectivo de la humanidad. “El ‘trabajo’ así definido fue el esfuerzo colectivo en el que cada uno de los miembros de la humanidad debió tomar parte” (Bauman, 2003, p. 146), una actividad vinculada directamente a la subsistencia y a la comunidad, un proceso guiado por la tradición y las fuerzas externas.
- La motivación principal no era el progreso individual o la acumulación, sino la supervivencia y el mantenimiento del orden establecido, “más por su naturaleza y destino que por su propia elección” (Bauman, 2003, p. 145). No se mencionan explícitamente conceptos como “postergación de la gratificación” en el sentido moderno, ya que la vida estaba más ligada a ciclos naturales y a recompensas directas e inmediatas del esfuerzo.
- La identidad de las personas era “dada” por su nacimiento y su lugar en la estructura social: “príncipes, caballeros, siervos, aldeanos de la era premoderna” (Bauman, 2000, p. 36). No se entendía como un proyecto de auto-creación a través del trabajo, sino como algo fijo y predefinido. Inclusive los artesanos heredaban el trabajo de sus padres. No tenían elección.
- La estructura social se caracterizaba por contar con una “densa malla de lazos sociales que envolvía con firmeza la totalidad de las actividades de la vida” (Bauman, 2014, p. 23) de sus miembros y donde la comunidad tenía un poder normativo claro. La cooperación y los roles estaban establecidos por costumbre y herencia.

4.2 Modernidad sólida (Pesada)

La modernidad “sólida” o “pesada” es la era en la que la “ética del trabajo” se consolida como el principio central de la vida social. “En la era dorada de la sociedad de productores, la ética del trabajo extendía su influencia más allá de las plantas industriales” (Bauman, 2000, p. 62).

- Significado y valor: El trabajo es elevado a la categoría de valor supremo. Es el vehículo para el progreso y la mejora moral de la sociedad y del individuo. La condición a la que se aspiraba era el pleno empleo: “Una sociedad integrada únicamente por gente de trabajo” (Bauman, 2000, p. 62). La frase *labor omnia vincit* (“el trabajo todo lo vence”) es un lema que refleja la creencia en el poder transformador del esfuerzo” (Bauman, 2003, p. 138). Se le atribuyen virtudes como el incremento de la riqueza y la eliminación de la pobreza, todo ello en favor de “poner a la especie humana a cargo de su propio destino” (Bauman, 2003, p.146). Deja de ser una condición natural para convertirse en el eje ético que impulsa la sociedad.

- Motivación: Fundamentalmente impulsada por la postergación de la gratificación: “El principio ético que servía para asegurar la durabilidad del esfuerzo que implica el trabajo” (Bauman, 2003, p. 169). Se valora la inversión, el ahorro y el esfuerzo sostenido en el tiempo, posponiendo la satisfacción inmediata en aras de un futuro mejor y más estable. Existe una confianza en el progreso lineal y acumulativo, y en la capacidad de la sociedad para construir un “orden total” (Bauman, 2003, p. 147).
- Identidad: El trabajo provee un “huso seguro en el cual enrollar y fijar definiciones del yo, identidades y proyectos de vida” (Bauman, 2003, p.149). La identidad es estable y a largo plazo, ligada a la profesión o a la clase social, que enmarcaban las condiciones y perspectivas vitales. “La tarea de autoidentificación impuesta a los hombres y mujeres de la modernidad temprana quedó reducida al desafío de vivir fiel a su clase” (Bauman, 2000, p. 37).
- Estructura social: Predomina un “capitalismo pesado” (Bauman, 2000, p. 63) que se caracterizaba por una “modernidad obsesionada por el gran tamaño” (Bauman, 2003, p. 122). La conexión entre el capital y el trabajo se representa como una unión inevitable, en la que ambas partes deben coexistir, con destinos profundamente entrelazados y dependientes entre sí (Bauman, 2003). El estado de bienestar cumple una función intermediaria, brindando estabilidad a largo plazo y regulando las irregularidades del sistema (Bauman, 2000). El poder es a menudo panóptico, basado en la vigilancia, la inmovilización y la rutinización del tiempo y el espacio laboral. “El tiempo rutinizado” (Bauman, 2003, p.124) es esencial para la producción en masa y el control del espacio.

4.3 Modernidad líquida (Liviana)

En la modernidad “líquida” o “liviana”, el significado del trabajo se despoja de su sacralidad y se somete a la “estética del consumo”, la cual “subordina el trabajo al rol secundario, meramente instrumental, de servir de abono, una actividad cuyo único valor se desprende no de lo que es, sino de lo que posibilita” (Bauman, 2003, p. 168).

- Significado y valor: El trabajo deja de ser un valor intrínseco para convertirse en un medio instrumental al servicio del consumo. Se fragmenta en “episodios cerrados en sí mismos” (Bauman, 2003, p. 148), donde lo que importa son los efectos inmediatos y consumibles. Se aproxima más a una forma de entretenimiento efímero, carente del profundo sentido de propósito o de la misión trascendental que caracterizaba a épocas anteriores. Ya no se considera una fuente de dignificación ni constituye un principio moral central en la vida de las personas (Bauman, 2003).
- Motivación: La abolición de la postergación de la gratificación se convierte en la norma, exigiendo satisfacción “instantánea y breve” (Bauman, 2003, p. 172). La incertidumbre y la precariedad son las principales fuerzas impulsoras. La motivación principal es el “miedo a la exclusión”, a no poder seguir el ritmo acelerado de los cambios (Bauman, 2014, p.7). Las personas “están en movimiento porque deben moverse y se mueven porque no pueden parar” (Bauman, 2014, p.132). Es un constante moverse para permanecer en el mismo lugar.

- **Identidad:** Se transforma en una “tarea perpetuamente inconclusa”, un “bricolaje” constante y adictivo. La identidad es “hasta nuevo aviso”, auto-atribuida, temporal y con una esperanza de vida corta. La “no-fijación” de la identidad no es libertad, sino una lucha constante por reinventarse y evitar ser obsoleto (Bauman, 2014, p. 36). El pasado se convierte en “desechos” que deben ser olvidados o descartados. “Ahora parece, más bien, una cultura de desvinculación, discontinuidad y olvido” (Bauman, 2014, p.66).
- **Estructura social:** Caracterizada por un “capitalismo liviano”. El capital es “móvil, escurridizo, cambiante, evasivo y fugitivo” (Bauman, 2000, p.19), liberándose de los compromisos a largo plazo con la mano de obra y los territorios. La relación capital-trabajo se disuelve de un “matrimonio” a una “convivencia” sin expectativas de permanencia (Bauman, 2000, p. 157). La precariedad, inestabilidad y vulnerabilidad se vuelven omnipresentes en las condiciones laborales. La responsabilidad del “progreso” se individualiza, y los miedos se sufren en soledad, sin generar una “causa común” (Bauman, 2000, p. 63). Las relaciones humanas se vuelven desechables, tratadas como productos de consumo. La “política de precarización” es un instrumento de dominación. (Bauman, 2014, p. 130).
- **Tiempo y espacio:** El tiempo se vuelve “instantáneo” y “sin consecuencias” (Bauman, 2003, p. 137). La duración pierde valor y el “largo plazo” es reemplazado por la instantaneidad como ideal. El espacio es devaluado, sus límites se “aniquilan” gracias a la velocidad de la información y la movilidad (Bauman, 2003, p. 126). La vida se vive como una secuencia de episodios en un “laberinto” sin un destino claro (Bauman, 2003, p. 148).

5. Motivación para el trabajo: De la Modernidad sólida a la Modernidad Líquida.

A continuación, se presentan los puntos clave sobre la motivación para el trabajo en la modernidad líquida, de acuerdo con Bauman.

- **Cambio de la Ética del Trabajo a la Estética del Consumo:**

En épocas anteriores, el trabajo poseía una dimensión ética y era apreciado por su capacidad de contribuir al desarrollo moral y personal de quienes lo ejercían (Bauman, 2000), ahora el trabajo ha adquirido “un significado mayormente estético” (Bauman, 2003, p.149). Se espera que el trabajo sea gratificante por y en sí mismo, valorándose por su capacidad de diversión y entretenimiento y para satisfacer las necesidades y deseos estéticos de un consumidor y coleccionista de experiencias. Ya no se elogia por sus virtudes morales o su contribución al “bien común” (Bauman, 2003, p. 149).

- **Abolición de la postergación de la gratificación:**

En la sociedad de productores (modernidad sólida), la postergación de la gratificación era un principio ético que “servía para asegurar la durabilidad del esfuerzo que implica el trabajo” (Bauman, 2003, p. 169) y aseguraba la durabilidad del esfuerzo y la acumulación de capital. El esfuerzo presente se justificaba por una recompensa futura. En la modernidad líquida, la estética del consumo aboga por su abolición (Bauman, 2003, p. 169). Es decir, debe de ser inmediata. La espera se percibe como algo

que va en detrimento del deseo. “La satisfacción del deseo también debe ser breve” (Bauman, 2003, p. 169) para no extinguir el deseo, sino realimentarlo y estimularlo. El deseo tiende a perpetuarse a sí mismo, incluso si ello implica recurrir a satisfacciones que, en el fondo, no resultan plenamente gratificantes. “Todo el poder de motivación del deseo residía en esa insatisfacción” (Bauman, 2003, p. 168).

- **Individualización del Progreso y la Responsabilidad:**

El progreso y la superación personal han dejado de concebirse como objetivos compartidos colectivamente, para convertirse en metas individualizadas, desvinculadas de estructuras comunes y sometidas a una lógica de privatización y autorregulación (Bauman, 2003). Cada cual es responsable por sus decisiones y su propio desarrollo. Se proclama “el derecho de los individuos a ser diferentes y a elegir y tomar a voluntad sus propios modelos de felicidad y de estilo de vida más conveniente” (Bauman, 2003, p. 35). Se considera que cada persona debe emplear sus propios medios para transformar su situación y superar los aspectos insatisfactorios de su realidad. Así, la responsabilidad por los logros o fracasos recae principalmente en el sujeto. En este contexto, la individualización convierte la construcción de la identidad en una labor personal, cuyas implicancias deben ser asumidas por quien la emprende (Bauman, 2003).

- **Inseguridad y Precariedad como Motivadores (o Desmotivadores):**

La precariedad, inestabilidad, incertidumbre y desprotección (Bauman, 2003, p. 170), son las características más extendidas, de las condiciones de vida contemporáneas, especialmente en el ámbito laboral. El desempleo se ha vuelto estructural, y los empleos son temporales y sin garantías. Nadie se siente verdaderamente seguro o irremplazable. “La “flexibilidad” es el eslogan del momento. Augura empleos sin seguridades inherentes, sin compromisos firmes y sin derechos futuros” (Bauman, 2003, p. 172).

Ante esta falta de seguridad a largo plazo, la “gratificación instantánea” se convierte en una estrategia razonablemente apetecible (Bauman, 2003, p. 172). La incertidumbre sobre el futuro y la fugacidad de los activos refuerzan la idea de que cualquier oportunidad debe aprovecharse. “Toda oportunidad que no se aprovecha aquí y ahora es una oportunidad perdida (Bauman, 2003, p. 173). Las condiciones precarias del mercado laboral, reforzadas por la “política de la precarización”, generan una mentalidad donde todos son “objetos para usar y tirar” (Bauman, 2003, p. 172). Es decir, se incluyen también las relaciones humanas y laborales. Ya no hay compromiso a largo plazo.

- **El trabajo como objeto de consumo y la debilitación de vínculos:**

Los vínculos y asociaciones humanas, incluyendo el empleo, son visualizados y tratados como “objetos a ser consumidos, no producidos” (Bauman, 2003, p. 173). Se rigen por los mismos criterios de satisfacción inmediata que otros bienes de consumo. “A diferencia de la producción, el consumo es una actividad solitaria” (Bauman, 2003, p. 175), lo que debilita la cooperación y la solidaridad como motivadores.

La expectativa de que las relaciones sean temporales y “mientras estemos satisfechos” fomenta una mentalidad de desprendimiento y falta de compromiso mutuo. “La flexibilidad del mercado laboral implica que la seguridad a largo plazo ya no se asocia al trabajo” (Bauman, 2003, p. 162).

- **La velocidad y levedad como nuevos valores:**

El denominado ‘capitalismo liviano’ otorga prioridad a la rapidez de acción y a la posibilidad de evitar compromisos duraderos o rígidos. En este modelo, los recursos más apreciados son el conocimiento y las ideas, debido a su carácter portátil y a su capacidad para operar sin restricciones geográficas o estructurales (Bauman, 2003). “La durabilidad pierde atractivo y pasa de ser un logro a ser una desventaja” (Bauman, 2003, p. 134). Lo importante es la circulación y el consumo rápido para dejar espacio a lo nuevo y mejorado, Los años de experiencia, los conocimientos adquiridos a lo largo del tiempo pierden importancia. “La vida se fragmenta en episodios cortos, y la planificación a largo plazo es menos relevante” (Bauman, 2003, p. 147). Cada vez se hace más valiosa la idea brillante, el golpe de suerte, pasamos a una cultura del atajo, donde los procesos pierden importancia. Más importante es estar listos para el nuevo cambio.

6. Desafíos y oportunidades de la motivación para el trabajo en la modernidad líquida

6.1 Desafíos

- **Inseguridad laboral:** La modernidad líquida a menudo se asocia con empleos precarios y relaciones laborales inestables. Los empleados pueden sentir una constante amenaza de pérdida de empleo debido a la flexibilidad en la contratación y la tendencia a la automatización. Esta inseguridad laboral puede disminuir la motivación de los empleados, ya que pueden sentir que sus esfuerzos no garantizan un empleo a largo plazo (Bauman, 2003; Standing, 2011).
- **Falta de identidad laboral:** En un entorno de trabajo caracterizado por la movilidad y la falta de compromiso a largo plazo, los empleados pueden tener dificultades para desarrollar una identidad laboral sólida y una conexión significativa con su trabajo. La falta de identificación con el trabajo puede disminuir la motivación intrínseca, ya que las personas tienden a estar más motivadas cuando sienten que su trabajo tiene un propósito y un significado (Bauman, 2005; Giddens, 1991).
- **Despersonalización:** La modernidad líquida puede dar lugar a relaciones laborales más transaccionales y menos personales. Los empleados pueden sentir que son intercambiables y que su contribución al trabajo no es valorada en su totalidad. Esto puede llevar a la desmotivación, ya que las personas suelen estar más motivadas cuando se sienten apreciadas y respetadas en el trabajo (Bauman, 2003; Sennett, 1998).
- **Cambios frecuentes:** La rapidez con la que cambian las circunstancias laborales en la modernidad líquida puede hacer que sea difícil para los empleados mantener la motivación a largo plazo. Los cambios frecuentes en las tareas, los roles y las expectativas pueden generar agotamiento y desmotivación (Beck, 1992; Bauman, 2007).

- **Equilibrio entre trabajo y vida personal:** La modernidad líquida a menudo se asocia con la disponibilidad constante debido a la tecnología. Los empleados pueden tener dificultades para encontrar un equilibrio saludable entre el trabajo y la vida personal, lo que puede afectar negativamente su motivación y bienestar en general (Rosa, 2013; Gregg, 2011).
- **Reevaluación de prioridades:** En un entorno de trabajo en constante cambio, los empleados pueden reevaluar sus prioridades y motivaciones. Algunos pueden encontrar que la motivación ya no proviene principalmente de la dedicación al trabajo, sino de la búsqueda de un equilibrio entre el trabajo y la vida personal, la realización personal y la búsqueda de significado en otras áreas de la vida (Bauman, 2005; Sennett, 2006).

6.2 Oportunidades

- **Flexibilidad laboral:** La modernidad líquida ha llevado a una mayor aceptación de la flexibilidad laboral. Los empleados pueden tener la oportunidad de ajustar sus horarios de trabajo y lugares de trabajo para adaptarse a sus necesidades personales. Esto puede mejorar el equilibrio entre el trabajo y la vida personal y aumentar la satisfacción y motivación de los empleados (Grant et al., 2013; Bauman, 2005).
- **Desarrollo profesional continuo:** En un entorno laboral en constante cambio, las oportunidades de desarrollo profesional y capacitación continua son esenciales. Los empleadores pueden ofrecer a sus empleados oportunidades de aprendizaje y desarrollo que les permitan adquirir nuevas habilidades y mantenerse actualizados en su campo. Esto puede aumentar la motivación, ya que los empleados ven un camino claro para su crecimiento profesional (Sennett, 2006; Illeris, 2011).
- **Empoderamiento y autonomía:** Los empleadores pueden empoderar a sus empleados brindándoles más autonomía y la capacidad de tomar decisiones en sus funciones. Esto puede aumentar la sensación de responsabilidad y propiedad, lo que a su vez puede impulsar la motivación (Deci & Ryan, 1985; Pink, 2009).
- **Propósito y significado:** La modernidad líquida puede llevar a una mayor búsqueda de propósito y significado en el trabajo. Los empleadores pueden aprovechar esta oportunidad promoviendo una cultura organizacional que valore la contribución de los empleados y su impacto en la sociedad. Esto puede aumentar la motivación intrínseca, ya que los empleados encuentran un propósito más profundo en su trabajo (Frankl, 1984; Nussbaum, 2010).
- **Innovación y creatividad:** La necesidad de adaptarse constantemente a nuevos desafíos en la modernidad líquida puede fomentar la innovación y la creatividad. Los empleados pueden verse impulsados a encontrar soluciones originales y aportar ideas frescas para abordar los cambios en el entorno laboral (Bauman, 2007; Florida, 2002).

CONCLUSIONES

La modernidad líquida, como categoría sociológica introducida por Bauman, ha transformado profundamente las dinámicas laborales contemporáneas. Este nuevo entorno, marcado por la volatilidad estructural, la precarización del empleo y la erosión de vínculos duraderos, ha reconfigurado las bases tradicionales de la motivación laboral. La identidad profesional se torna fragmentaria, la pertenencia organizacional resulta efímera y la relación del sujeto con el trabajo se ve cada vez más mediada por lógicas de consumo y gratificación inmediata, en detrimento de marcos éticos o vocacionales.

La motivación para trabajar tiende a adoptar formas individualistas y autorreferenciales, donde el éxito, el bienestar y el desarrollo personal son percibidos como responsabilidades individuales desvinculadas de estructuras sociales de soporte. El temor a la exclusión del mercado de consumo se erige como un poderoso impulsor de la acción, desplazando formas más colectivas o trascendentes de compromiso laboral. No obstante, la misma fluidez del contexto actual abre también espacios para la reconfiguración positiva del trabajo y su sentido. La flexibilidad, el aprendizaje continuo, el empoderamiento y la búsqueda de significado pueden constituir fuentes alternativas de motivación si son gestionadas desde una lógica que reconozca la complejidad subjetiva del trabajador en la modernidad líquida. Asimismo, la constante necesidad de adaptación puede estimular la innovación y la creatividad organizacional.

En síntesis, el fenómeno de la motivación laboral en tiempos líquidos exige un abordaje crítico que supere las concepciones instrumentalistas y que integre dimensiones éticas, culturales y psicosociales. La capacidad de las organizaciones para comprender y gestionar estas transformaciones no solo será clave para su sostenibilidad, sino también para promover entornos laborales más humanos, resilientes y significativos.

REFERENCIAS

- Bauman, Z. (2000). *Trabajo, consumismo y nuevos pobres*. Gedisa.
- Bauman, Z. (2003). *Modernidad líquida*. Fondo de la Cultura Económica.
- Bauman, Z. (2005). *Identity*. Polity.
- Bauman, Z. (2007). *Consuming life*. Polity.
- Bauman, Z. (2014). *Vida Líquida*. Austral
- Bauman, Z., & Donskis, L. (2013). *Moral blindness: The loss of sensitivity in liquid modernity*. Polity.
- Beck, U. (1992). *Risk society: Towards a new modernity*. SAGE.
- Castells, M. (1999). *The information age: Economy, society and culture*. Volume I: *The rise of the network society*. Blackwell.

- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. 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(4), 227–268.
- Dunn, & Zimmer. (2020). Self-determination theory. *Routledge Handbook of Adapted Physical Education*, 55(1), 296–312. <https://doi.org/10.4324/9780429052675-23>
- Florida, R. (2002). *The rise of the creative class*. Basic Books.
- Frankl, V. E. (1984). *Man's search for meaning*. Simon & Schuster.
- Giddens, A. (1991). *Modernity and self-identity: Self and society in the late modern age*. Stanford University Press.
- Grant, A. M., Wallace, L. M., & Spurgeon, P. C. (2013). Towards a leadership theory of social power in the workplace. *Leadership & Organization Development Journal*
- Gregg, M. (2011). *Work's intimacy*. Polity Press.
- Guillén, M., Ferrero, I., & Hoffman, W. M. (2015). The Neglected Ethical and Spiritual Motivations in the Workplace. *Journal of Business Ethics*, 128(4), 803–816. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1985-7>
- Herzberg, F. (1954). La teoría de la motivación-higiene. *Teoría de La Organización*, 71–91. <https://www.mendeley.com/viewer/?fileId=1927e89b-0c9b-7c0d-2576-b4a619dd9508&documentId=73e83f7d-ac1e-3d67-bd1a-4650d1ab3bec>
- Illeris, K. (2011). *The fundamentals of workplace learning: Understanding how people learn in working life*. Routledge.
- Maslow, A. H. (1991). Una teoría de la motivación humana. In *Motivación y personalidad*. <https://bataloso.com/wp-content/uploads/2021/09/Maslow-Abraham-Motivacion-Y-Personalidad.pdf>
- Nussbaum, M. C. (2010). *Not for profit: Why democracy needs the humanities*. Princeton University Press.
- Pargament, K. I., & Mahoney, A. (2005). Discovering and conserving the sacred. *Handbook of positive psychology*, 646-659.
- Pink, D. H. (2009). *Drive: The surprising truth about what motivates us*. Riverhead Books.

Rosa, H. (2013). *Social acceleration: A new theory of modernity* (J. Trejo-Mathys, Trans.). Columbia University Press.

Sennett, R. (1998). *The corrosion of character: The personal consequences of work in the new capitalism*. W. W. Norton & Company.

Sennett, R. (2006). *The culture of the new capitalism*. Yale University Press.

Standing, G. (2011). *The precariat: The new dangerous class*. Bloomsbury Academic.

Vroom, V. (2006). Teoría de las expectativas. *DH Marie Dalton, Relaciones Humanas*.