

GUÍA
PRÁCTICA

Nº42

2023

HACIA UN TRABAJO CON SENTIDO

María José Bosch
Directora

María Paz Riumalló
Directora Ejecutiva

María José Urzúa
Investigadora

El sentido del trabajo

Según el siquiatra Victor Frankl, el ser humano busca de forma innata el sentido y propósito en la vida, incluso en las circunstancias más difíciles. Así, las personas buscan dar sentido a las decisiones y actividades de su día a día, donde el trabajo no es la excepción. Según un estudio de McKinsey (2021), el 70,0% de los trabajadores estadounidenses afirmaba que su sentido de vida se define por el trabajo.

Se ha encontrado que el sentido del trabajo es incluso más importante para los colaboradores que otros aspectos que se habían creído centrales para retener talento, como salarios, compensaciones, oportunidades de promoción, etc (Bailey y Madden, 2016; Lysova et. al, 2023). Por otro lado, desde hace unos años, se ha visto que la búsqueda de un sentido o propósito laboral puede ser crítica a la hora de disminuir las intenciones de dejar la empresa y las actitudes de *quiet quitting* (McKinsey, 2021).

Desde la academia, se ha buscado definir lo que es un trabajo con sentido. Según Martela y Pessi (2018) este se entiende como *“la experiencia subjetiva de lo existencialmente significativo y valioso que las personas consideran su trabajo”* (Martela et. al, 2021, p.1). Es decir, un trabajo con sentido es aquel en que las tareas realizadas se alinean con los valores y el significado de la vida del colaborador, lo que da una sensación de autosuperación y realización personal.

Dada esta definición, parece desafiante lograr que todos los colaboradores de una organización definan que su trabajo está lleno de sentido al ser esta una percepción bastante subjetiva. Sin embargo, nuevos descubrimientos en las ciencias administrativas entregan luces sobre cómo puede una organización aumentar la probabilidad de que sus trabajadores tengan esta buena experiencia a nivel laboral, dado los beneficios que esto supone.

Beneficios de un trabajo con sentido

El hecho de que las personas consideren que su trabajo tiene un sentido es beneficioso a nivel organizacional (Allan et. al, 2018) e individual. A nivel de empresa se ha encontrado que un colaborador que considera su trabajo con sentido tiene una mayor satisfacción laboral (Littman-Ovadia y Steger, 2010): Martela et. al, 2021), compromiso organizacional (Geldenhuis et al., 2014: Martela et. al, 2021), menor intención de dejar la empresa y absentismo (Leunissen et al., 2018; Soane et al., 2013: (Martela et. al, 2021) (McKinsey, 2021)

A nivel individual, un trabajo con sentido aumenta de manera importante el bienestar general de las personas (Gallup, 2010). Se ha encontrado que estos colaboradores tienen mayor energía, mejores indicadores de salud, física, satisfacción con la vida y resiliencia ante situaciones difíciles (McKinsey, 2021).

Factores asociados a un trabajo con sentido

Dados los beneficios que tiene que las personas consideran que su trabajo está lleno de sentido, la investigación en gestión de personas se ha centrado en encontrar que factores propician este fenómeno.

En primer lugar, es destacable que la **sensación de autonomía** en el trabajo es fundamental para que las personas consideren que este tiene un sentido para ellas. Por autonomía se entiende la sensación de que la iniciativa y consecución de tareas es originada desde la propia persona, por lo que el trabajador considera que cierto sentido es dueño de su trabajo (Chirkov et al., 2003; Deci y Ryan, 2000; Martela et. al, 2021).

En segundo lugar, la sensación de beneficencia o **percepción de impacto prosocial**. Corresponde al sentimiento de que con el trabajo realizado se está contribuyendo positivamente en la vida de otras personas. En estudios cuantitativos se ha encontrado que esta sensación es un factor para percibir el sentido del propio trabajo (Martela et. al, 2021). Paralelamente, en estudios cualitativos, las personas han declarado que su trabajo tiene sentido cuando los resultados de este son más importantes para otros que para ellos mismos. Es decir, que las tareas que realizan tienen un impacto directo en la vida de los demás (Bailey y Maideen, 2016).

A partir de lo anterior, se entiende que existe una paradoja. El sentido de los quehaceres en general se trata de realización personal, pero a la vez, de contribuir a otras personas de esta manera (Bailey, Lips-Wiersma, et al. 2019; Martela et. al, 2021). Es decir, para lograr que las personas perciban un sentido en su trabajo es necesario que conecten de manera independiente, por un lado, con su necesidad de autosuperación y por otro, con la de donarse a otros (Martela et. al, 2021).

También se ha estudiado la importancia de la **conciencia (awareness)** como un estado de atención plena en el día a día, para que las personas encuentren el sentido su trabajo. En un experimento realizado en Estados Unidos durante seis semanas con trabajadores de la salud se encontró que, mientras las personas estaban más conscientes de sus acciones, reacciones y pensamientos, lograban encontrar un mayor sentido a sus trabajos. Esto ocurría porque ponían mayor atención a la comunicación con sus colegas, supervisores y entendían mejor el contexto donde trabajaban. Esto provocaba que aquellos trabajadores con mayor conciencia se sintieran más reconocidos por las tareas realizadas, encontrándoles un sentido (Lysova et. al, 2023).

Finalmente, los estilos de liderazgo también propician una mayor sensación de sentido en el trabajo. Específicamente el **liderazgo servicial**, orientado en el colaborador, se asocia a mayores niveles de sentido en el trabajo (Cai et. al, 2018). Esto se explicará con más detalle en las recomendaciones a continuación.

Recomendaciones

A partir de lo anterior se entiende que, si bien, encontrar el sentido al propio trabajo es una tarea que debe realizar cada empleado de manera personal, las organizaciones pueden promover contextos que faciliten este proceso. A continuación se entregan recomendaciones que nacen de la investigación académica antes expuesta.

Mindfulness y reflexión: una buena idea es entrenar a las personas en técnicas de *mindfulness*. Su práctica estimula el estado de atención plena, lo que entrena a la mente para estar consciente ante las tareas realizadas y su sentido para el equipo, la organización y sus stakeholders. Asimismo, que existan instancias de reflexión acerca de la importancia del trabajo realizado para la organización y la sociedad. Se ha encontrado que la percepción del sentido del trabajo muchas veces ocurre en retrospectiva. Por esto, puede agregarse como práctica continua el hecho de preguntarse *¿Qué sentido ha tenido mi trabajo de hoy día?* Y escribirlo. O hacerse este mismo tipo de preguntas cada vez que haya reuniones de equipo, tomándolo como un hábito más.

Feedback positivo frecuente: es importante insertar una cultura de feedback positivo entre colegas, supervisores y colaboradores. Esto se trata sencillamente de apreciar los buenos gestos o el trabajo bien hecho cuando sea pertinente. Este hábito aumenta la sensación de importancia del trabajo realizado y a su vez, del aporte que el colaborador es para la organización, lo que se traduciría en una visualización más fácil del sentido de su trabajo (Lysova et. al, 2023).

Promover la autonomía: se debe analizar cómo el funcionamiento organizacional promueve la autonomía de los colaboradores y estimularla. Dentro de las recomendaciones para promover la autonomía se encuentra dar razones o justificaciones de los objetivos y valores de la organización, evitar el lenguaje controlador, permitir a las personas tomar decisiones para poder cumplir sus metas y entregar feedback informativo y constructivo (Martela et al, 2021).

Foco en el impacto prosocial: como se mencionó, encontrar el sentido al trabajo no solo se logra mediante la autosuperación sino que también al entender cómo lo que se hace tiene un impacto en otros. Por esto es importante medir la percepción de impacto prosocial de los colaboradores y entender cómo puede promoverse. Dentro de las recomendaciones para aumentar esta sensación se encuentra la interacción cercana con quienes reciben el beneficio del trabajo, ya sea con clientes, pacientes, estudiantes o beneficiarios según sea el objetivo de la organización (Martela et al, 2021).

HACIA UN TRABAJO CON SENTIDO

Propiciar un liderazgo servicial: para lograr todo lo anterior es central que los líderes estén alineados con este propósito. Dentro de los estilos de liderazgo, se ha comprobado que el liderazgo servicial promueve la sensación de un trabajo con sentido (Cai et. al , 2018). Esto concuerda con otros hallazgos que dan cuenta de que el liderazgo servicial aumenta la motivación prosocial, es decir, de beneficencia a otros (Stollberg.el al, 2018), la cual también se asocia con la percepción de sentido en el trabajo (Martela et. al, 2021). Este tipo de liderazgo se caracteriza por estar orientado en las personas, haciendo sentir a cada uno necesario y central para la empresa.

Esto implica priorizar el crecimiento personal de los subordinados, por lo que se ofrece asistencia para desarrollar sus competencias y habilidades, lo que los hace sentir más competentes y realizados (Cai et. al, 2018)

Bibliografía

Chirkov, V. I., Ryan, R. M., Kim, Y., & Kaplan, U. (2003). Differentiating autonomy from individualism and independence: A self-determination theory perspective on internalization of cultural orientations and well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84(1), 97–110.

Deci, E. L., Olafsen, A. H., & Ryan, R. M. (2017). Self-determination theory in work organizations: The state of a science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 19–43. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113108>

Cai, W., Lysova, E., Khapova, S., & Bossink, B. (2018). Servant Leadership and Innovative Work Behavior in Chinese High-Tech Firms: A Moderated Mediation Model of Meaningful Work and Job Autonomy. *Frontiers in Psychology*, 9. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.01767>.

Gallup (2010). The Five Essential Elements of Wellbeing. <https://www.gallup.com/workplace/237020/five-essential-elements.aspx>. Consultado el 26 de diciembre de 2023.

Geldenhuis, M., Łaba, K., & Venter, C. M. (2014). Meaningful work, work engagement and organisational commitment. *SA Journal of Industrial Psychology*, 40(1), 1–10. <https://doi.org/10.4102/sajip.v40i1.1098>

Lips-Wiersma, M. (2002). The influence of spiritual “meaning-making” on career behavior. *Journal of Management Development*, 21(7), 497–520

Littman-Ovadia, H., & Steger, M. (2010). Character strengths and well-being among volunteers and employees: Toward an integrative model. *The Journal of Positive Psychology*, 5(6), 419–430.

Lysova E., Fletcher L., El Baoudini S. (2023) What makes work meaningful? *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2023/07/what-makes-work-meaningful>. Consultado el 23 de diciembre del 2023.

Martela, F., & Pessi, A. B. (2018). Significant work is about self-realization and broader purpose: Defining the key dimensions of meaningful work. *Frontiers in Psychology*, 9(363), 1–15. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.00363>

Martela F., Gómez M., Unanue W., Araya S., Bravo D., Espejo A., (2021) What makes work meaningful? Longitudinal evidence for the importance of autonomy and beneficence for meaningful work. *Journal of Vocational Behavior*. Volume 131, <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2021.103631>.

McKinsey (2021). Help your employees find purpose or watch them leave. <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/help-your-employees-find-purpose-or-watch-them-leave>. Consultado el 26 de diciembre de 2023

Leunissen, J. M., Sedikides, C., Wildschut, T., & Cohen, T. R. (2018). Organizational nostalgia lowers turnover intentions by increasing work meaning: The moderating role of burnout. *Journal of Occupational Health Psychology, 23*(1), 44–57. <https://doi.org/10.1037/ocp0000059>

Soane, E., Shantz, A., Alfes, K., Truss, C., Rees, C., & Gatenby, M. (2013). The association of meaningfulness, well-being, and engagement with absenteeism: A moderated mediation model. *Human Resource Management, 52*(3), 441–456.

Stollberger J., Las Heras M., Rofcanin Y., Bosch MJ., (2018) Serving followers and family? A trickle-down model of how servant leadership shapes employee work performance. *Journal of Vocational Behavior*. Volume 112, 2019. Pages 158-171. ISSN 0001-8791,

Autores

María José Bosch K.

Directora Centro Trabajo y Familia
Profesora Titular Dirección de Personas

María Paz Riumalló H.

Directora Ejecutiva Centro Trabajo y Familia
Directora Club Empresas Trabajo y Familia

María José Urzúa

Investigadora

Información Corporativa

ESE Business School Chile

Universidad de los Andes

Dirección: Avenida La Plaza 1905, San Carlos de
Apoquindo
Las Condes - Santiago de Chile

Sitio web: www.ese.cl/ctf

Teléfonos:
226181565

Correo:
mpriumallo.ese@uandes.cl



CENTRO
TRABAJO
Y FAMILIA