



Universidad de Valladolid

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Grado en Derecho y Administración y Dirección de Empresas

El propósito en la empresa: de la misión al trabajo con sentido.

Presentado por:

Marina Caballero Diez

Tutelado por:

Isabel Prieto Pastor

Valladolid, 6 de junio de 2024

RESUMEN

Un propósito es una intención de hacer o conseguir algo, es un deseo superior que da sentido al día a día. Todas las empresas deberían contar con un propósito que refleje qué motivó la creación la empresa y para qué lo quiere conseguir. Todo esto se verá reflejado en los integrantes de la empresa, ya que cuando se conecta el propósito de la empresa con el corazón de las personas, se crea una fuente de energía para la consecución del mismo. Las personas, a su vez, también pueden contar con un propósito personal que, si se conecta con el propósito de la empresa, dará lugar al trabajo con sentido, que es aquel que tiene un sentido positivo para el que lo realiza. Además, para dar una visión práctica a la investigación sobre el propósito de las empresas y de las personas, se analizará los resultados de un cuestionario sobre la percepción sobre el trabajo como vía para la realización de un sentido de propósito.

Palabras clave: propósito, trabajo con sentido, percepción del propósito organizativo, percepción, creencias, trabajo.

ABSTRACT

A purpose is an intention to do or achieve something, it is a higher desire that gives meaning to everyday life. All companies must have a purpose that reflects the why of the company and why they want to achieve it. All of this will be reflected in the members of the company, since when the purpose of the company is connected with the hearts of the people, a source of energy is created to achieve it. People can also have a personal purpose that, if connected with the purpose of the company, will take us to meaningful work, which is the work that has a positive meaning for those who do it. Furthermore, to give practice to research on the purpose of companies and people, the results of a questionnaire on the perception of work as a way to achieve a sense of purpose will be analyzed.

Key words: purpose, meaningful work, perception of organizational purpose, perception, beliefs, work.

ÍNDICE

1.	INTRODUCCIÓN	3
2.	CONCEPTO DE PROPÓSITO EN LA EMPRESA	4
3.	EL PROPÓSITO EN LA PRÁCTICA: LA IMPLANTACIÓN DEL PROPÓSITO	7
4.	LA PERCEPCIÓN DEL EMPLEADO: CREAR UN SENTIDO DE PROPÓSITO EN EL TRABAJO	14
5.	LA IMPORTANCIA DE TENER UN TRABAJO CON SENTIDO DE PROPÓSITO	17
5.1.	Concepto de trabajo con sentido.....	19
5.2.	Antecedentes de un trabajo con sentido.	20
5.3.	Consecuencias de un trabajo con sentido.....	22
6.	ESTUDIO DE CAMPO: ENCUESTRA SOBRE EL TRABAJO COMO REALIZACIÓN DE UN SENTIDO DE PROPÓSITO.....	23
7.	CONCLUSIONES.....	31
8.	BIBLIOGRAFÍA.....	34

ÍNDICE DE FIGURAS

Fig. 1:	El círculo dorado.....	3
Fig. 2:	Buscando el propósito de la empresa.	6
Fig. 3:	Aspectos de la implantación del propósito en una empresa.....	8
Fig. 4:	Conceptualización holística del propósito: dimensiones y formas de conexión.	10
Fig. 5:	Relación entre el propósito individual y el trabajo.	14
Fig. 6:	IKIGAI.....	19

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 y 2: Sexo y edad.	24
Gráfico 3: Titulación.	25
Gráfico 4: Los estudios y la realización del propósito personal.	25
Gráfico 5: El trabajo y la contribución al crecimiento personal.	26
Gráfico 6: El trabajo y el cambio en el mundo.	26
Gráficos 7 y 8: El trabajo y su repercusión o significado.....	27
Gráficos 9 y 10: El trabajo y el bien mayor o el propósito.	27
Gráficos 11 y 12: El trabajo, un significado de vida y darle sentido al mundo que rodea.	28
Gráficos 13 y 14: El trabajo y entenderse mejor o sentirse más conectado.	28
Gráfico 15: El trabajo y el toque personal.	29
Gráfico 16: Fortalezas personales.	29
Gráfico 17: Utilización de las fortalezas personales.	30
Gráfico 18: Los estudios y las fortalezas personales.	30

1. INTRODUCCIÓN

Un propósito es una intención de conseguir o hacer algo, y, a diferencia de un objetivo cualquiera, es un deseo superior que da sentido al día a día. Lleva implícita la intención con la que se desempeña una determinada tarea o acción. La palabra propósito proviene del latín *propositum*, formado por las voces *pro* (“adelante”) y *ponere* (“poner”), por lo que puede entenderse como aquello que se pone por delante, es decir, figuradamente, aquello que se planifica para el futuro. En general, las personas suelen tener un propósito (quienes lo sienten y lo crean), un “algo” que quieren conseguir o hacer en sus vidas y, de la misma manera, las empresas también pueden – y deben - crear el suyo propio. Sinek (2009) creó el “círculo dorado” para explicar cómo las empresas y personas más exitosas de la historia no deben su éxito únicamente a factores externos (capital, mercado...), sino también a los factores internos y creencias que inspiran a las personas. Sinek parte de tres premisas muy básicas: qué hace cada uno, cómo lo hace y por qué. Todas las empresas y personas saben lo que hacen, algunas de ellas saben cómo lo hacen, pero muy pocas tienen definido el por qué lo hacen. Este por qué es el **propósito**, y su razonamiento se puede aplicar tanto a las empresas como a las personas, dada la importancia de que tanto las empresas como las personas vivan con un propósito más allá de existir o ganar dinero.

Fig. 1: El círculo dorado.



Fuente: Sinek (2009).

En este sentido, estimado lector, ¿alguna vez te has preguntado cuál es tu propósito en la vida? ¿Te gustaría trabajar en una empresa que lo hiciera posible con su propio

propósito? Lo ideal sería encontrar un puesto de trabajo que conectase con cada uno de nosotros a nivel personal y, más aún, en una empresa que nos ayudase a desarrollarlo y/o conseguirlo; pero no suele ser lo más frecuente. De hecho, como veremos al final del trabajo, la gente busca perseguir su propósito y que sus trabajos sean importantes para alguien o algo, pero no son tantos los que consideran que su trabajo vaya a lograrlo.

El propósito, como veremos a continuación, ha sido objeto de múltiples estudios muy recientes por parte de numerosos autores, dada la importancia creciente que ha ido cobrando la idea de que las empresas tengan un “para qué” adecuadamente definido e implantado, y la necesidad de que éste conecte con los integrantes de la empresa. Para ello, estudiaremos el concepto de propósito, incidiendo, en primer lugar, en el propósito de las empresas explicando cómo ha sido definido y cómo puede implantarse dentro de la empresa, con una especial referencia a sus elementos más básicos. A continuación, pasaremos a examinar la percepción del empleado y cómo crear un sentido de propósito en su trabajo, y finalizaremos con un análisis del trabajo con sentido de propósito. Por último, para aportar una visión más práctica al trabajo, analizaremos los resultados de un estudio de campo donde preguntamos a nuestra muestra de conveniencia sobre su percepción sobre el trabajo como vía para la realización de un sentido de propósito.

2. CONCEPTO DE PROPÓSITO EN LA EMPRESA

Hemos dicho que un propósito, en general, es una intención de conseguir o hacer algo, un deseo superior que da sentido al día a día, y que lleva implícita la intención con la que se desempeña una determinada tarea o acción. Puede definirse el propósito, en particular, de la empresa como la razón de ser de la misma (Suh et. al (2011)), o como un objetivo organizacional definido y elegido por la empresa (Berle y Means (1932)). Joly (2021), por otro lado, defiende que el propósito de las empresas son sus objetivos finales, la razón esencial de por qué existe y cómo contribuye al bien común. En realidad, son diversos los autores que han dado una definición de propósito de la empresa, pero todas siguen una misma línea: qué motivó la creación la empresa, qué pretende y para qué lo quiere conseguir.

Las empresas, normalmente, suelen crearse con la intención (que no debe confundirse con el propósito) de generar beneficios y, sobre todo, crear valor. Sin embargo, y como defienden George et. al (2021), esa creación de valor perseguida por las empresas es, en realidad, un medio para perseguir un propósito real más profundo y más complejo.

Para entender mejor el concepto de propósito de la empresa, se debe diferenciar de otros conceptos con los que se encuentra íntimamente relacionado. Son cuatro ideas que todas las empresas deben tener bien definidas, al igual que su propósito, y que contribuyen a guiar la actuación de las mismas: la visión, la misión, los objetivos estratégicos y los valores de la organización.

En primer lugar, la visión de la empresa hace referencia a cómo quiere ser la empresa en el futuro. Permite, además de identificar sus aspiraciones, marcar un camino para conseguirlas (Horwath & Drucker, 2005; Khalifa, 2012). Supone definir el propósito estratégico o proyecto básico de la empresa (Hamel y Prahalad, 1990).

La misión de la empresa, según Guerras y Navas (2023), explica para qué fue creada la organización o por qué existe. Es su identidad y su personalidad, su razón de ser. De esta forma, permite identificar la empresa, así como diferenciarla de otras que puedan ser similares por el ámbito de actividad (Alegre et. al, 2018; David, 1989; Desmidt et. al, 2011; Khalifa, 2012).

Los objetivos estratégicos son la guía que define la alta dirección de la empresa para intentar llegar a la situación que desean en el futuro. Deben ser siempre concordantes con la visión, ya que son la manera en que pretenden conseguirla. Constituyen la forma en que la organización debe configurar su propia estrategia.

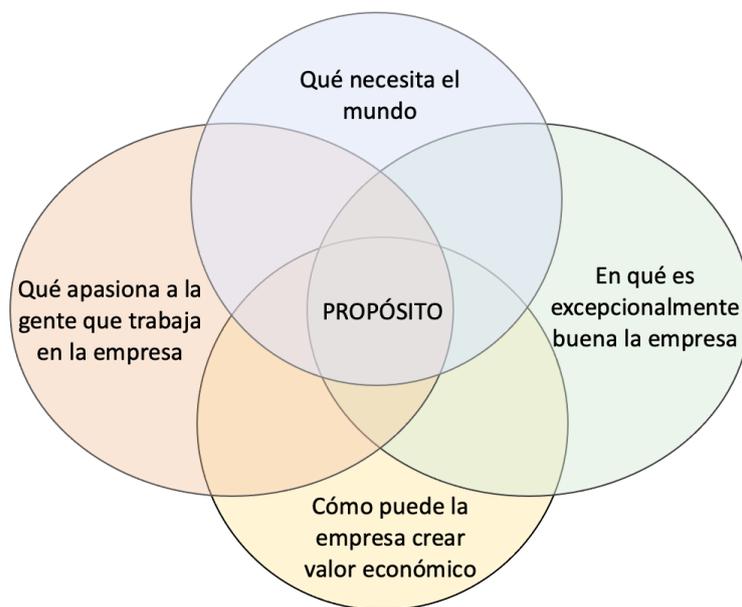
Por último, los valores de la empresa son los principios o creencias que orientan siempre la actuación de la empresa (Hollensbe et. al, 2014; Melé & Fontrodona, 2017), y le ayudarán a conseguir lograr tanto su visión como su misión. En definitiva, son guías de actuación sobre el comportamiento de la organización (Grant, 2019) y están muy vinculados con la cultura de la empresa.

Estos cuatro conceptos están íntimamente relacionados entre sí e, inevitablemente, con el propósito de la empresa. Por ello, dada esa conexión, algunos autores los utilizan para dar una definición de propósito. Por ejemplo, George et al. (2021) ofrecen la siguiente

definición del concepto de propósito: “El propósito de la empresa captura la esencia de su existencia mediante la explicación del valor que pretende crear para sus participantes (*stakeholders*). Al hacerlo, el propósito supone una clara definición de intenciones de la empresa, crea la posibilidad de que sus miembros se identifiquen con la misión, visión y valores de la misma, y establece un camino a seguir y un resultado objetivo para las acciones de la organización (pág. 1847)”.

Aun partiendo de esta definición, la idea de propósito organizativo, en suma, no siempre es fácil de comprender. No obstante, parece obvio que articular un buen propósito es un aspecto clave para cualquier empresa. El interrogante realmente reside en, ¿cómo articular un buen propósito? A este respecto, no existe una única respuesta. De un modo que podríamos calificar de utópico, aunque atractivo, Joly (2021) ofrece una propuesta a las empresas que consiste en buscar la intersección (que será el propósito) entre cuatro aspectos que podemos observar en la siguiente figura:

Fig. 2: Buscando el propósito de la empresa.



Fuente: Joly (2021).

Como puede observarse, una primera fuente de inspiración para cualquier empresa es atender a lo que el mundo necesita, si hay necesidades insatisfechas importantes, específicas y explotables, si es interesante abordarlas... La empresa debe cuestionarse si puede aportar algo y si ello supondría una diferencia para el mundo; en segundo lugar,

es inspirador adentrarse en conocer qué apasiona a la gente que trabaja en la empresa: ¿qué diferencia quieren aportar al mundo?, ¿qué impulsa a los miembros de la empresa? Es importante enfocarse tanto en las opiniones de los directivos como de los empleados; en tercer lugar, hay que ser capaz de percibir en qué puede llegar a ser la empresa especialmente buena, es decir, qué hace diferente a la empresa de sus competidores a la hora de abordar determinadas circunstancias, cómo podrían abordar los conflictos de manera diferente a las demás empresas...; por último, ¿cómo puede la empresa crear valor económico? Hay que valorar las oportunidades de negocio, el atractivo de los potenciales beneficios, si puede la empresa realmente alcanzar esos beneficios y si puede captar para sí misma este valor creado.

De forma ideal, en la intersección de estas cuatro ideas, la empresa debería crear y definir su propósito. Una vez definido el propósito, Joly (2021) propone conectarlo con las necesidades humanas subyacentes de los integrantes de la empresa, así como con aquello que sea realmente significativo para la empresa y sus participantes. Una empresa no deja de ser una organización humana formada por personas que trabajan con un objetivo común. Por ello, defiende que es importante conocer el porqué de la empresa y sus líderes, pero también lo es conocer qué impulsa a las personas que trabajan en la empresa.

3. EL PROPÓSITO EN LA PRÁCTICA: LA IMPLANTACIÓN DEL PROPÓSITO

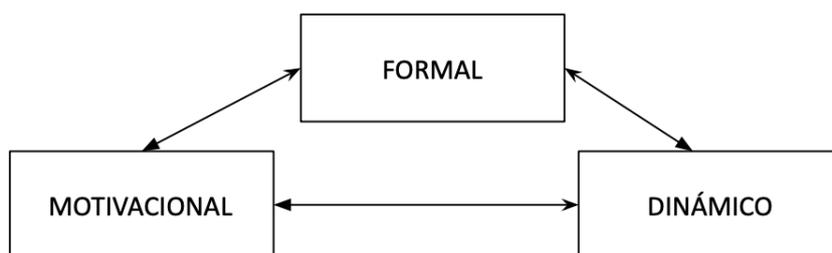
El propósito corporativo ayuda a la organización a crear valor a largo plazo, mejora la experiencia generada en los clientes, afina el impacto social de la empresa en su entorno, aumenta el bienestar de los empleados y potencia la estrategia de sostenibilidad de la organización. Pero, ¿qué palancas ayudan a implementarlo con éxito?, ¿cómo se mide?, ¿a qué retos se enfrentan las empresas del futuro?

En efecto, el problema del propósito de la empresa estriba en cómo implementarlo de forma concreta en el día a día de la actividad empresarial. Mil directores ejecutivos encuestados en el informe anual de Brandpie CEO Purpose afirmaron que “aunque entienden el poder del propósito, tienen dificultades para ponerlo en la práctica”. El propósito tiene que ayudar a que la organización sea rentable, si no, es utópico. Pero

para hacerlo de forma eficaz hay que aterrizarlo. Aterrizar el propósito requiere de un pensamiento transversal para integrar cuál es la identidad de la organización, cuáles son los valores compartidos que nos mueven y dan sentido y, finalmente, cuál es la contribución concreta que la organización quiere ofrecer.

A partir de la combinación de la experiencia práctica con los avances en la investigación, Lleo et. al (2022) y Rey y Bastons (2018) proponen tres procesos o dimensiones para poder generar este sentido compartido a través del conocimiento del propósito (aspecto o dimensión formal), la interiorización (aspecto o dimensión motivacional) y la contribución al propósito (aspecto o dimensión dinámica):

Fig. 3: Aspectos de la implantación del propósito en una empresa



Fuente: Rey y Bastons (2018).

Aspecto formal – conocimiento (cabeza). El aspecto formal del propósito es la definición en sí misma del propósito de la empresa, es decir, el compromiso formal que abarca las necesidades y problemas sociales que la empresa pretende solventar. Este aspecto formal suele ser la respuesta literal a la pregunta “para qué se creó nuestra empresa” (Druker, 1974). A la hora de contestar a esta pregunta, es importante tener en cuenta a todos los participantes de la empresa (accionistas, empleados, proveedores, socios...) (Freeman and Reed, 1983). No obstante, siempre estará vinculada con la opinión o valores de los fundadores de la empresa. Además, el aspecto formal representa también la necesidad del conocimiento explícito de la misión por parte de todos los miembros de la organización (Bart et al., 2001; Desmidt et al., 2011), es decir, es primordial que el propósito de la empresa se trate de una manifestación expresa y concreta sobre la razón de ser en la empresa e, igualmente, que sea accesible a sus miembros. Si se pretende un desarrollo adecuado del propósito, es necesario que los miembros de la empresa lo conozcan y sean capaces de expresarlo en sus propias palabras, y para ello sirve de ayuda

este aspecto formal del propósito de la empresa. En este sentido, es fundamental explicarlo, difundirlo y desplegarlo para que llegue al día a día de cada departamento, equipo y persona de la organización. Es importante que cada empleado entienda cuál es el propósito, sepa por qué es importante y pueda explicarlo con sus propias palabras.

Aspecto dinámico – acción (manos). El aspecto dinámico consiste en que el propósito de la empresa se refleje en las operaciones diarias de la organización. De esta manera, Pearce (1982) defiende que el propósito de la empresa, además de ser una declaración formal de la razón de ser de la empresa, debe englobar otros aspectos como la tecnología, inversiones, marketing, objetivos sobre crecimiento o rentabilidad..., que permitan ver una manifestación física y real del propósito de la empresa. En caso contrario, el propósito se convertiría en una expresión formal, pero vacía de significado. La definición del propósito de la empresa es, al fin y al cabo, un ejercicio intelectual, pero necesitamos un sistema formal y procedimientos específicos para darle vida (Bart, 1997). Es igual de importante, por tanto, entender cuál es el propósito de la empresa (en cuanto a definición) como el grado en que la empresa lleva a la práctica realmente lo que dice en ese propósito (Bart, 1997; Bartkus y Glassman, 2008; Suh et al., 2011). Además, este aspecto dinámico del propósito ayuda a que los directivos motiven a los empleados, ya que les permite ver qué consiguen realmente con su trabajo diario. Este proceso mira tanto hacia delante como hacia atrás: en primer lugar, mira al pasado haciéndose preguntas del tipo "¿cómo hemos cumplido nuestro propósito?". Aquí resulta vital definir métricas para evaluar mejor el nivel de desarrollo del propósito que generen sentido de urgencia. Además, es importante que cada empleado conecte sus actividades diarias con el propósito: "¿Por qué estoy haciendo esto? ¿Cómo contribuyo con mis tareas al propósito? ¿Cómo puedo contribuir mejor?"

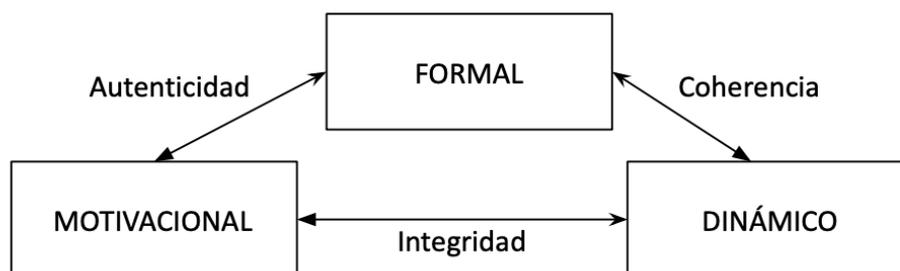
Aspecto motivacional – motivación (corazón). Este aspecto motivacional está relacionado con la forma en que el propósito "engancha" a los integrantes de una empresa y a su propia motivación personal, y, sin duda, es uno de los principales motivos por los cuales las empresas definen sus propósitos corporativos (Baetz y Bart, 1996; Bart et al., 2001). El aspecto motivacional se refiere a la forma en que las empresas ofrecen a sus miembros motivos (motivación) para realizar actividades en el seno de su trabajo que contribuyan a satisfacer sus objetivos diarios, a fin de que se sientan más realizados

y, por ende, motivados. Diferentes autores se han referido a este aspecto como “motivación prosocial” (Baston y Shawn, 1991; Grant, 2007, 2008b), considerándolo como aquello que consigue que los miembros de una organización se esfuercen para satisfacer las necesidades de otros y ayudar, así, a que la empresa crezca y complete su misión. De alguna manera, el aspecto motivacional del propósito permite analizar la interiorización del propósito por parte de los empleados, pero también por parte de otras personas que se relacionan con la empresa (como pueden ser los clientes o los proveedores). Esta interiorización entraña conectar el propósito de la organización con los valores personales de cada uno de los empleados, de tal modo que deje de ser el de la empresa y llegue a convertirse en “mi propósito”. Este proceso es clave y, al respecto, el papel de los líderes es crucial para conseguirlo. Se trata de un encuentro personal con el propósito de la organización: ¿qué significado tiene para mí el propósito corporativo? ¿Qué conexión tiene con mis valores y motivaciones personales? (Rey y Malbašić, 2019).

Los tres componentes son esenciales a la hora de implantar correctamente el propósito de una empresa, ya que aportan tres perspectivas de actuación diferentes pero interrelacionadas sobre el propósito. De este modo, se logra establecer para qué se creó la empresa, qué hace para conseguir ese para qué, y cómo sirve de motivación a sus integrantes.

No obstante, el planteamiento en tres dimensiones de Rey y Bastons (2018) no se agota en sus tres componentes; igual de importante es la forma en la que se relacionando los tres componentes del propósito en sí. Por ello, Rey y Bastons (2018) identifican tres nexos de conexión que relacionan las tres dimensiones del propósito, y son la coherencia, autenticidad e integridad.

Fig. 4: Conceptualización holística del propósito: dimensiones y formas de conexión.



Fuente: Rey y Bastons (2018).

Autenticidad: la internalización del propósito. La autenticidad es la conexión entre el aspecto formal y motivacional del propósito de la empresa; entre aquello que la empresa define como su propósito y la motivación de los partícipes de la misma. Autenticidad significa ser fiel a uno mismo (Freeman y Auster, 2011; Mazutis y Slawinski, 2015), y en este ámbito, se refiere al grado en que cada persona que forma parte de la empresa tiene interiorizado el propósito de la empresa. Se entiende que el propósito será auténtico cuando las aspiraciones de los miembros de la empresa concuerdan con la definición de propósito de la empresa. En este aspecto incidiremos más adelante.

Coherencia: la implementación del propósito. La coherencia es la conexión entre los aspectos práctico y formal, entre aquello que la empresa hace en realidad y lo que afirma que es su propósito. Cuando una empresa lleva a cabo efectivamente acciones para conseguir su propósito y lo implementa en el día a día, cualquiera puede analizar y comprender las aportaciones de la empresa a la sociedad. Además, que los miembros de una organización puedan ver día a día en qué se traduce todo su trabajo, va a reflejarse en su motivación y fidelidad con la organización. Bartkus y Glassman (2008) analizan si realmente las empresas hacen lo que dicen para descubrir que, en numerosas empresas, el propósito fallaba por la falta de relación entre la definición propósito y lo que hacen en la práctica.

Integridad: la integración del propósito. La integridad se refiere a la relación entre el aspecto motivacional y dinámico, es decir, es el nivel de conexión entre aquello que motiva a los integrantes de la empresa y lo que la empresa realmente está llevando a la práctica para perseguir su propósito. La integridad supone honestidad, rectitud, consistencia y no corrupción. En el ámbito en que nos encontramos, nos referimos a la integridad como la concordancia entre los valores de las personas que forman parte de la empresa y las actividades que realiza la empresa (Paine, 1994). La integración del propósito trata de conseguir que el propósito de la empresa sea algo que realmente motive a sus empleados. Se trata de dotar de significado a cada una de las acciones u obligaciones que pueda tener un miembro de la empresa.

Es importante destacar que la implantación del propósito de la empresa no será adecuada si no se desarrollan debidamente los tres componentes del propósito (formal, dinámico y motivacional) y sus relaciones entre sí (autenticidad, coherencia e

integridad). Si esto no se consigue, podríamos, por ejemplo, encontrarnos con un componente formal y motivacional muy desarrollado, pero donde el componente práctico tenga un nivel de perfeccionamiento menor y, por tanto, no podría asegurarse que la empresa pudiese lograr su propósito. Por ello, Rey y Bastons (2018) explican que todos estos aspectos están relacionados entre sí, de forma que realmente uno no puede desarrollarse sin el otro.

Los resultados de seguir este procedimiento de implantación son considerados cuantificables, pero además aportan valores difíciles de medir, aunque determinantes en la viabilidad a largo plazo de cualquier proyecto: compromiso individual, unidad colectiva y desempeño organizativo. El propósito ayuda a generar valor y confianza porque integra el porqué de la empresa con su para qué, dotando a ambas cuestiones de sentido y generando una motivación que se traduce en realidades concretas. Así, junto a la implantación del propósito, la investigación también ha realizado propuestas de medición del impacto del propósito a todos los niveles y en todos los ámbitos de la empresa. En particular, es reseñable la propuesta de la Cátedra de Dirección por Misiones y Propósito Corporativo de la Universidad de Barcelona, quienes junto a la fundación DPMC, proponen una serie de cuestionarios que pretenden ayudar en la tarea de medición de determinados aspectos relacionados con la implantación del propósito desde la perspectiva de los miembros de la empresa con el objetivo de último de mejorar. Entre ellos, encontramos, por ejemplo:

- El modelo 3D (*purpose 3D model*), que es una herramienta que permite medir la vivencia del propósito, la unidad, los valores y la contribución de los participantes de la empresa;
- El índice 3D (*purpose 3D index*), que, por su parte, es una métrica de la vivencia del propósito en la organización a través de encuestas de experiencia de los empleados con tres preguntas: ¿Es coherente el comportamiento de los directivos con el propósito de la empresa? ¿Está alineado el propósito de la empresa con mis valores personales? ¿Es coherente el comportamiento de mis compañeros con el propósito de la empresa?

- El modelo tesoro (*purpose 3D thesaurus*), un cuestionario basado en 42 indicadores que permite analizar en profundidad la vivencia del propósito por los empleados de una empresa y las prácticas que impulsan su desarrollo en la organización. Trata aspectos como la vivencia del propósito, los fundamentos de la empresa, la estrategia, el liderazgo, los sistemas de gestión y la comunicación;
- Además, existen otros dos cuestionarios, el modelo de la fuerza del propósito (*purpose strength model*) y el índice DPM, si bien son las herramientas más pioneras y que menos se utilizan, comúnmente, en la actualidad.

Ciertamente, los cinco cuestionarios mencionados permiten medir, de maneras diferentes, los mismos aspectos de la implementación del propósito: la vivencia del propósito, la autenticidad, la coherencia y la integridad del propósito, el liderazgo, la motivación y el compromiso de los miembros de la empresa, la comunicación del propósito, etc. No obstante, y como advierten Rey y Bastons (2018), utilizar herramientas e indicadores para medir la implementación del propósito requiere aceptar las contradicciones que pueden surgir, ya que existe una contraposición entre pensar que “no se puede gestionar lo que no se puede medir” y que “habrá cosas importantes que no podremos medir, pero que necesitamos gestionar”. En definitiva, estos modelos son herramientas que contribuyen a que las empresas se familiaricen o comprendan mejor la vivencia del propósito empresarial por parte de sus miembros (y por ende, la implantación del propósito dentro de la empresa), pero las empresas no deben quedarse únicamente con los resultados de los mismos; son herramientas orientativas, simplificaciones de la realidad, un apoyo.

La importancia de todo lo que hemos visto hasta ahora (el concepto de propósito de la empresa, cómo definirlo e identificarlo, sus componentes más esenciales y las relaciones entre dichos componentes, así como algunas herramientas para la medición de la implantación del propósito) se refleja sobre todo en las consecuencias que todo ello genera para las empresas. Tener una adecuada definición e implantación del propósito dentro de una empresa puede facilitar, por ejemplo, la definición de la estrategia empresarial y aumenta la resiliencia organizacional. No obstante, los mayores beneficios que surgen en las empresas con un propósito adecuadamente desarrollado tienen que

ver con todos sus miembros y su motivación, fidelización, compromiso, rendimiento, etc., como veremos a continuación.

4. LA PERCEPCIÓN DEL EMPLEADO: CREAR UN SENTIDO DE PROPÓSITO EN EL TRABAJO

Como acabamos de mencionar, una de las implicaciones más significativas que tiene contar con un propósito de la empresa desarrollado, coherente, íntegro y auténtico es la influencia positiva que se refleja sobre todos los integrantes de la empresa. El aspecto motivacional del propósito es el que tiene una más íntima relación con los integrantes de la empresa, y, cuando el propósito conecta con el corazón de las personas, se transforma en una fuente de energía para la consecución de dicho propósito (Campbell y Nash, 1992). Por tanto, la percepción del propósito de la empresa de cada uno de los integrantes de la misma, y la relación que éste tenga con sus valores o propósitos personales, condicionará su propia motivación en el trabajo.

McKinsey & Company (2021) proponen una relación conceptual entre el propósito organizativo y el propósito derivado del trabajo de un individuo ilustrada en el siguiente gráfico:

Fig. 5: Relación entre el propósito individual y el trabajo.



Fuente: McKinsey & Company (2021).

McKinsey & Company (2021) sostienen que el propósito de una persona tiene tres niveles esenciales: el sentido de propósito ajeno al trabajo (personal), el sentido de propósito derivado del trabajo, y el sentido de propósito derivado de la empresa (más ajeno al trabajador, y que más bien representa los instrumentos de una empresa para poder influir sobre el propósito de sus trabajadores). El peso que cada nivel pueda tener es diferente para cada persona y dependerá de los valores, opiniones, motivaciones, etc. de cada trabajador. Por ejemplo, una persona que no se sienta vinculada con la empresa donde trabaja tendrá el círculo interno más pequeño (el relacionado con el propósito de la empresa) o puede estar incluso fuera de los otros dos círculos, por no tener ninguna relación con los otros dos sentidos de propósito. Los dos primeros niveles de este modelo - el propósito de la persona ajeno a la empresa (personal) y el propósito derivado del trabajo - son completamente subjetivos. El propósito derivado del trabajo puede existir al margen de un propósito organizativo pero, indudablemente, se enriquece con una percepción positiva por el individuo del propósito de su organización.

Autores como Jasinenko y Steuber (2022) han definido en un trabajo reciente el concepto de “propósito organizativo percibido” para referirse a la experiencia individual y subjetiva de cada empleado acerca del propósito de su organización. Esta percepción condiciona el desarrollo, éxito e impacto del propósito organizativo pues permite que dicho propósito no se quede sólo en un puado de palabras vacías. Conforme a ello, Jasinenko y Steuber (2022) definen la percepción del propósito organizativo como una evaluación individual de un fenómeno organizativo por lo general independiente de la posición del individuo en la organización. Esto quiere decir que la percepción del propósito organizativo por un individuo no siempre implica que se genere para él un mayor sentido de propósito en su trabajo, en especial si éste no satisface sus necesidades individuales, porque no conecta con su sistema de valores o incluso porque se considera que el trabajo ejecutado, en realidad, no contribuye al propósito de la organización. Curiosamente, a pesar de que los empleados percibieran un débil sentido de propósito en su organización, podrían seguir encontrando su trabajo significativo porque siente que están contribuyendo a algo valioso, en los demás o conforme a sus necesidades personales. En definitiva, no es lo mismo el propósito de la organización, que la forma en que éste es percibido por cualquier empleado (que es algo subjetivo) y que el trabajo

tenga un sentido personal de propósito. Son conceptos distintos pero relacionados, idealmente de forma positiva de tal forma que la manera en que el empleado percibe el propósito de la organización le haga sentir, además, que su trabajo tiene un sentido de propósito a nivel personal –porque propósito organizativo y personal “conectan”-.

Jasinenko y Steuber (2022) realizan una revisión de la literatura que les permite identificar cuatro dimensiones del concepto de percepción del propósito organizativo, así como varias formas de medición de esta percepción del propósito organizativo:

1. El sentido de contribución: las empresas no existen o nacen por su propio bien, sino que surgen para satisfacer una necesidad específica en la sociedad (Druker, 1973) y, de esta manera, el propósito de la empresa debe ir más allá de la propia organización y tratar de contribuir a una mejora en la sociedad (Freeman y Ginena, 2015; Mayer, 2021). Jasinenko y Steuber (2022) cuantifican la contribución en atención a la percepción de cada trabajador acerca de si la empresa aporta realmente algo al bien común o si pretende crear un cambio positivo en el mundo.
2. La autenticidad: el propósito corporativo debe reflejar la identidad, cultura, valores y creencias reales de la empresa (Abela, 2001; Ellsworth, 2002; Springett, 2004). Para medir la autenticidad, tratan de valorar la percepción por el empleado de si la empresa es leal a sus valores incluso en caso de conflicto o si está realmente comprometida con lograr sus objetivos.
3. El sentido de guía: el propósito de la empresa debe entenderse como el “fin al que la estrategia de la empresa debe dirigirse” (Springett, 2002, p. 300), y debe servir como orientación para todos los subobjetivos, medios o decisiones de la empresa (Barnard, 1938; Hollensbe et al., 2014). Proponen medir la guía basándose, por ejemplo, en si los empleados consideran que los objetivos de la empresa orientan las decisiones y acciones de la misma, si esos objetivos ayudan en situaciones complejas o si contribuyen a mantener un entorno estable en momentos más inestables.
4. La inspiración: el propósito organizacional es una fuerza unificadora (Malnight et al., 2019) que permite que tanto los intereses de la organización como los de sus

empleados estén en sintonía, al estarlo, a su vez, con una “fuerza mayor” (Abela, 2001; Bartlett y Ghoshal, 1994; Collins y Porras, 1994), que es el propósito de la empresa. Una de las formas que proponen para medir la inspiración es fijándose en sí, a ojos de sus empleados, la empresa comprarte un objetivo común motivador o si pretende crear la idea entre sus miembros de pertenencia a algo “más importante” que la propia empresa.

Conforme a estas cuatro dimensiones, definen la percepción del propósito organizativo como “la percepción individual del auténtico nivel de aspiración de la organización para contribuir positivamente a la sociedad, que guía las decisiones de la organización y que proporciona inspiración a las operaciones diarias” (Jasinenko y Steuber, 2022, p. 13). Así definida, esta percepción está positivamente relacionada con el concepto de “trabajo con sentido de propósito” del individuo (que respondería a la pregunta “¿mi trabajo tiene un sentido para mí?”) y es determinante en el hecho de que el propósito de la organización alcance su dimensión motivacional al conectar con los valores personales de cada uno de los empleados, de tal modo que deje de ser el de la empresa y llegue a convertirse en “mi propósito”.

Sea como fuere, para crear un sentido de propósito en el trabajo de cualquier individuo es necesario, en cualquier caso, que exista un propósito personal en cada individuo, dada la relación existente entre el sentido de propósito en el trabajo y el propósito personal de cada individuo. Entramos en esta cuestión en las siguientes páginas del trabajo.

5. LA IMPORTANCIA DE TENER UN TRABAJO CON SENTIDO DE PROPÓSITO

El trabajo con sentido de propósito (*meaningful work*), desde el punto de vista del empleado, se ha convertido en un tema de interés para muchos autores y académicos en los últimos años, entre otros motivos, por el descontento emergente sobre las condiciones de trabajo o los objetivos a corto plazo marcados por las empresas (Bailey et al., 2019). Es por ello que existen varias formas de definir el trabajo con sentido, si bien, en general se entiende que es aquel trabajo significativo para el empleado (Lysova et al., 2019). Autores como Rosso et al. (2010) lo definen como “el trabajo vivido de forma significativa y que contiene un significado positivo para quien lo realiza” (p. 95).

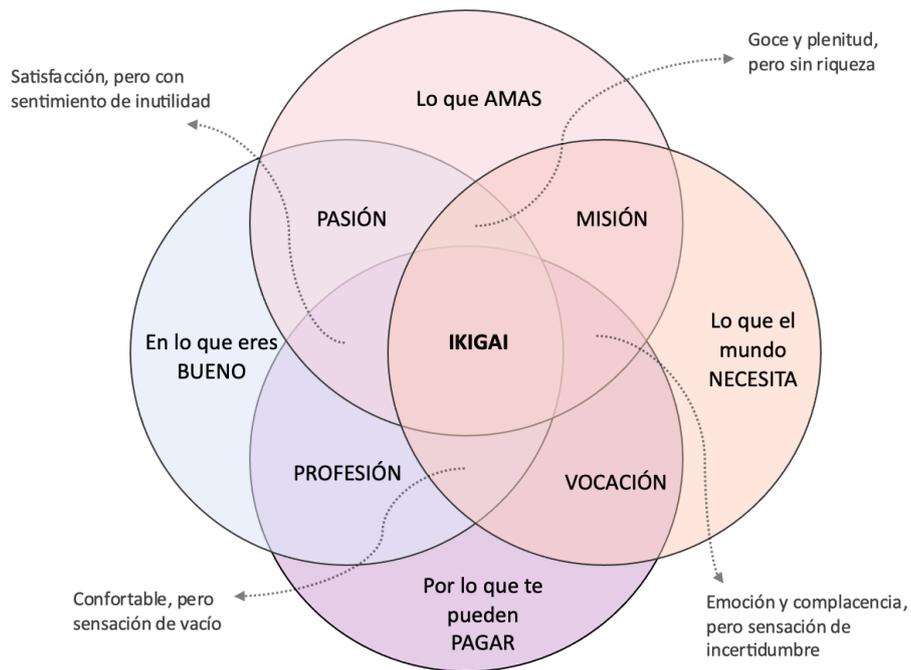
Por su parte Harpaz y Fu (2002) lo definen como el significado, creencia o valor que los individuos asocian a su trabajo como elemento importante de la actividad humana. Es un concepto que trata de encontrar el papel que desempeña el trabajo en la vida humana (Steger, 2016). El trabajo con sentido, por tanto, tiene un importante elemento subjetivo, ya que ese “sentido” depende de la percepción o interpretación que cada persona dé a una determinada situación (Lysiova et al., 2019).

El trabajo con sentido está íntimamente relacionado con otros conceptos (con los que no debe confundirse) como son el propósito vital, el compromiso con el trabajo, la motivación intrínseca o la vocación (Lips-Wiersma y Wright, 2012). En este sentido, merece la pena hacer una breve referencia al propósito vital o personal, antes de entrar a analizar el trabajo con sentido de propósito.

El propósito vital o personal puede definirse de diversas maneras, al igual que el propósito de las empresas; puede ser la razón por la que nos levantamos cada mañana, nuestro “para qué”, las motivaciones intrínsecas que dan sentido de dirección y significado a la propia existencia (Flores, 2023), o podemos verlo como una razón de peso que nos predispone al esfuerzo, con la esperanza de que ese esfuerzo tenga consecuencias positivas en nuestro futuro (Huete y Ponce, 2020). El propósito personal, a la vez que un concepto amplio, es altamente subjetivo, y puede resultar difícil encontrar, de sentir y de construir porque, en el fondo, se crea.

Existe un concepto japonés, llamado ikigai (生き甲斐), íntimamente relacionado con el concepto de propósito personal. El ikigai puede definirse como la razón de ser o de vivir, como aquello que hace que la vida merezca la pena ser vivida (Elósegui, 2022) y resulta también útil como método para encontrar nuestro propósito en la vida. En paralelo con la propuesta de Joly (2021) que hemos visto en relación al propósito en la empresa, el ikigai se representa gráficamente a través de la intersección de cuatro pilares básicos, esta vez relativos a las personas: aquello que amamos, aquello que sabemos hacer bien, aquello que el mundo necesita y aquello por lo que te pueden pagar. En las intersecciones entre estos cuatro pilares básicos, encontramos otros elementos importantes: la pasión (aquello que amas y se te da bien), la misión (lo que amas y el mundo necesita), la profesión (aquello que se te da bien y por lo que te pueden pagar) y la vocación (lo que el mundo necesita y por lo que te puedan pagar).

Fig. 6: IKIGAI.



Fuente: tristanelosegui.com

Entre los aspectos que se encuadren dentro de los cuatro elementos (pasión, misión, profesión y vocación), se debe buscar lo que encaje en todos simultáneamente, y, entonces, habremos encontrado el ikigai, nuestro propósito en la vida.

El propósito personal contribuye a ordenar la vida de las personas y dotarle de significado, pudiendo verse reflejado en cualquier ámbito de su vida personal, pero también en su vida social, laboral o profesional (World Vission Ecuador, 2020); de hecho, y de manera muy simplista, si encontramos una vinculación del propósito personal de cada individuo en el ámbito laboral, nos encontraremos con el trabajo con sentido de propósito.

5.1. Concepto de trabajo con sentido.

Existen en la literatura numerosas definiciones de lo que es un trabajo con sentido, abordadas bien desde el punto de vista de la psicología, desde el punto de vista de las humanidades, desde el punto de vista de la espiritualidad, etc. (Bailey et al., 2019). Jasinenko y Steuber (2022) definen el trabajo con sentido de propósito como aquél que

se siente importante para uno mismo y que, por ello, tiene un mayor efecto positivo en las personas. Este trabajo con sentido, para ser considerado como tal, no tiene que estar vinculado al propósito de la empresa – aunque en caso de estarlo, generaría otros muchos beneficios para ambos –, sino que es suficiente con que sea importante o significativo para el individuo. Por su parte, Steger (2016) define el trabajo con sentido como la experiencia subjetiva de que el trabajo de cada persona es significativo y que produce sinergias con sus objetivos vitales. Este autor, además, defiende que el trabajo con sentido cuenta con tres aspectos fundamentales: 1) la percepción de cada individuo del significado de su trabajo, es decir, de las actividades que realiza en el día a día de su trabajo y que, para esa persona, son significativas (que no debe confundirse con lo abordado en el epígrafe anterior); 2) la capacidad del trabajo de aportar significado a la vida personal del individuo; y, 3) la parte de su trabajo que le permite generar un impacto positivo, ya sea en la empresa, en la sociedad, en el mundo, etc. Steger (2016), por tanto, considera que el trabajo con sentido es la actividad laboral de cada persona que para ella es importante, que le aporte algo a su vida y que, desde su punto de vista, sirva para generar un cambio a mejor. Cualquier trabajo puede, en consecuencia, ser considerado como un trabajo con sentido, ya que, para serlo, depende exclusivamente de la valoración que la persona que lo realice tenga del mismo; de la misma manera, también depende, en la línea de lo ya expuesto, de cómo es percibido el propósito organizativo y de la conexión motivacional que se establece entre ambos.

Hay quienes defienden que el trabajo con sentido es característico de determinadas profesiones, como pueden ser los bomberos, médicos o profesores, al ser oficios más aspiracionales y que llevan intrínseco ese componente de “servicio”. No obstante, conviene recalcar que cualquier tipo de puesto de trabajo podría llegar a generar un sentido de propósito en el individuo.

5.2. Antecedentes de un trabajo con sentido.

El trabajo con sentido y sus consecuencias, que analizaremos más adelante, suelen estar condicionados por un conjunto de prácticas o “antecedentes”. Aunque existen opiniones contrapuestas en la literatura, nos centraremos en las opiniones mayoritarias. Así,

parece haber consenso en torno a cuatro grupos de antecedentes del trabajo con sentido: el diseño del trabajo, las técnicas de liderazgo y gestión, los factores organizacionales y las relaciones entre empresarios y empleados.

En primer lugar, *el diseño del trabajo* se refiere a las responsabilidades y tareas que conlleva un determinado puesto de trabajo (Lysova et al., 2019). La mayor parte de los estudios realizados en este campo consideran que un adecuado diseño del trabajo supone un antecedente importante para el trabajo con sentido. De esta forma, Hackman y Oldham (1975) explican que la variedad de competencias o la importancia de las tareas que se realicen tiene una relación positiva con el trabajo con sentido. De manera contrapuesta, Bailey y Madden (2016) encontraron una conexión entre la percepción de los trabajadores de que sus labores eran inútiles y una sensación en esos trabajadores de vacío o de falta de sentido. Es decir, trabajar en algo que encaje con las cualidades de cada uno, genere oportunidades de desarrollo, sean significativos para uno mismo son condicionantes importantes a la hora de que los trabajadores encuentren el “sentido” en su trabajo (Lysova et al., 2019).

Por su parte, *las técnicas de liderazgo y gestión*, entendidas como las herramientas o estrategias utilizadas para motivar, coordinar, orientar y administrar a los diferentes equipos en una empresa, tienen también una relación positiva con el trabajo con sentido, y pueden contribuir a su aparición. Existen técnicas de liderazgo, como pueden ser el liderazgo transformacional (Arnold et al., 2007; Ghadi et al., 2013; Pradhan & Pradhan, 2016), el líder que sea capaz de crear un sentido de propósito (Carton, 2017), o la relación consistente entre el líder y los demás miembros de la empresa (Tummers & Knies, 2013), que potencian el trabajo con sentido. Por su parte, la utilización de técnicas de gestión constructivas o participativas también se refleja en un mayor de sentido en el trabajo (Pavlish y Hunt, 2012).

Por otro lado, los *factores organizacionales* son las características de la estructura y, como su propio nombre indica, organización de una empresa. La importancia de este tipo de factores es uno de los antecedentes sobre el que existe menos investigación. No obstante, se demuestra que los entornos laborales más espirituales (Duchon y Plowman, 2005), centrados en el aprendizaje (Pavlish y Hunt, 2012), o los que siguen una

orientación empresarial con un enfoque del trabajo más allá de la propia empresa (Schnell et al., 2013) son más propicios a la aparición de un trabajo con sentido.

Finalmente, *las relaciones entre empresarios y empleados* son esenciales a la hora de hablar del trabajo con sentido (Bailey y Madden, 2016) en tanto que en aquellas empresas donde hay un mayor reconocimiento a los trabajadores por parte gerente o jefe de la empresa suele haber una mayor sensación de trabajo con sentido (Montani et al., 2017).

5.3. Consecuencias de un trabajo con sentido.

Cualquier empresa se verá altamente beneficiada cuando sus trabajadores sientan que su trabajo tiene un impacto positivo y, además, les haga verdaderamente felices, y, de hecho, existen numerosos estudios en relación al trabajo con sentido donde se demuestra la enorme variedad de consecuencias que puede generar y que podemos agrupar en tres categorías diferentes (Bailey et al., 2019), según estén relacionadas con el trabajo, el rendimiento o las circunstancias personales del trabajador.

En primer lugar, encontramos las consecuencias relacionadas con *el trabajo*. Se ha demostrado que la sensación de realizar un trabajo con sentido contribuye a un mayor compromiso personal, laboral y organizacional (Fletcher et al., 2018; Leiter y Harvie, 1997), así como a una mayor satisfacción (Duffy et al., 2013) e implicación laboral (Montani et al., 2017). En la misma línea, de manera más individual, el trabajo con sentido refleja en cada trabajador un mayor compromiso efectivo con la empresa, disfrute del trabajo, seguridad laboral, motivación y sentimientos de éxito o crecimiento, a la vez que una elevada identificación con la empresa (Britt et al., 2001; Gupta et al., 2014). Soane et al. (2013), en uno de sus estudios, también demostró que los trabajadores que consideran que su trabajo tiene más sentido faltan menos al trabajo, y están más física, emocional y psicológicamente presentes en la organización. Es decir, se sienten más vinculados con la empresa.

En segundo lugar, tenemos las consecuencias relacionadas con *el rendimiento laboral*, donde se refleja que el trabajo con sentido está vinculado con una mejor percepción de la reputación de la empresa (Leiter y Harvie, 1997) y del rendimiento de cada trabajador

(Pavlish y Hunt, 2012), así como una mayor creatividad (Cohen-Meitar et al., 2009) e intercambio de conocimientos (Chen et al., 2011).

Por último, existen las consecuencias a *nivel individual o personal*. Dentro de éstas, podemos diferenciar las consecuencias relacionadas con la vida del trabajador en su conjunto y las que se manifiestan en la relación entre el trabajo y la vida de las personas. Dentro de las primeras, se constata que el trabajo con sentido contribuye a crear un significado y satisfacción en las vidas de los trabajadores, una mayor vocación y un enriquecimiento entre lo laboral y lo personal (Allan, Austin y Duffy, 2016; Johnson y Jiang, 2017). McKinsey (2021) demostró en uno de sus estudios que las personas con un fuerte sentido de propósito tienen un nivel de bienestar mayor, menores niveles de estrés, están más comprometidos con la empresa donde trabajan e incluso llevan vidas más saludables. Por otro lado, las consecuencias evidenciadas en la relación entre el trabajo y la vida de las personas permiten destacar que el trabajo con sentido aporta un mayor enriquecimiento del trabajo a la familia (Tummers y Knies, 2013) – es decir, que una situación favorable dentro del entorno laboral se ve reflejado en su vida familiar (Brough y Hassan, 2014)- y una menor injerencia del trabajo en la vida personal (McCrae, Boreham y Ferguson, 2011).

El trabajo con sentido de propósito, por tanto, se asocia a un mayor bienestar y satisfacción tanto dentro de la esfera laboral como en la vida en general de las personas, ya que permite que éstas encuentren un significado en sus actividades laborales más allá del propio trabajo y les permite experimentar un mayor equilibrio emocional y mejor calidad de vida (Longoria, 2023).

6. ESTUDIO DE CAMPO: ENCUESTRA SOBRE EL TRABAJO COMO REALIZACIÓN DE UN SENTIDO DE PROPÓSITO

Para tratar de dar una perspectiva más práctica y visual a este trabajo, hemos realizado un estudio de campo práctico para valor la percepción de las personas sobre el trabajo como vía para la realización de un sentido de propósito; dicho estudio plantea una serie de preguntas a una pequeña muestra de conveniencia realizada a estudiantes

universitarios acerca de las perspectivas que tienen sobre su futuro trabajo en relación con los estudios que han elegido y cómo ese trabajo contribuirá a su propósito personal.

Hemos realizado, con dicho fin, un proceso de recogida de información mediante una encuesta anónima basada en el trabajo de Steger et al. (2012) y lanzada a través de Google Forms (ver Anexo I), que ha sido difundida a través de diversas redes sociales, y en la cual han participado un total de 71 personas mayores de 18 años, que actualmente cursan o han cursado algún estudio universitario. La encuesta consta de dieciocho preguntas, que podemos agrupar en dos subgrupos; las preguntas sobre características de la muestra (edad, sexo y titulación) y las preguntas sobre las opiniones de la muestra respecto a sus aspiraciones laborales en relación con el propósito y sus fortalezas personales, que son las que tienen más peso y extensión.

Respecto a la muestra, mayoritariamente se compone de mujeres (64,3%) frente a hombres (36,7%), así como de personas entre 18 y 24 años (80,3%), seguido de mayores de 25 años (19,7%).

Gráfico 1 y 2: Sexo y edad.



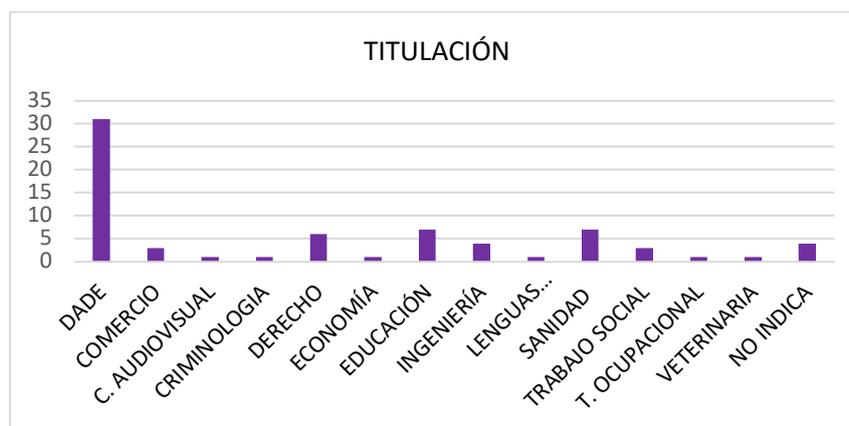
Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a la titulación, hemos obtenido múltiples respuestas, siendo el doble grado de Derecho y Administración y Dirección de Empresas la respuesta más frecuente (31), seguido de grados relacionados con la Sanidad¹ (7) y Educación² (7), el grado en Derecho (6) e Ingenierías (4).

¹ Se engloban aquí Medicina, Enfermería, Odontología, Psicología y Fisioterapia.

² Se engloban aquí Educación Primaria, Educación Infantil y Educación Social.

Gráfico 3: Titulación.



Fuente: Elaboración propia.

Tras las preguntas sobre caracterización de la muestra, pasamos a las preguntas sobre el trabajo como realización de un sentido de propósito. En todas las preguntas siguientes se utilizó una Escala de Likert de 1 a 5 (siendo 1 “totalmente en desacuerdo” y 5 “totalmente de acuerdo”).

En primer lugar, preguntamos si consideraban que los estudios que habían elegido les ofrecerán el poder realizar un propósito personal. La inmensa mayoría de la muestra considera que, en efecto, sus estudios han contribuido a crear su propósito personal (40,8%; 50,7%), frente a un 0% que se considera “totalmente en desacuerdo”.

Gráfico 4: Los estudios y la realización del propósito personal.

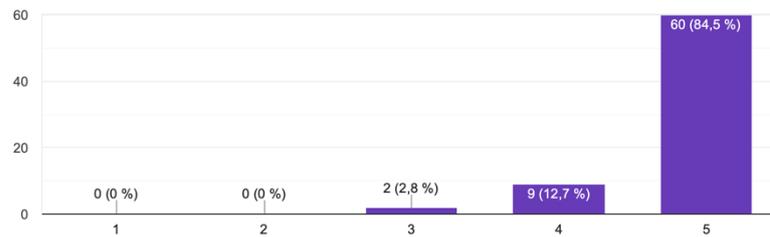


Fuente: Elaboración propia.

A continuación, preguntamos si les gustaría que su trabajo contribuyera a su crecimiento personal, y, de nuevo, la mayoría (un 84,5%) se considera de acuerdo con dicha afirmación, frente al 0% que se considera “totalmente en desacuerdo” con dicha afirmación.

Gráfico 5: El trabajo y la contribución al crecimiento personal.

Me gustaría que mi trabajo contribuyera a mi crecimiento personal.
71 respuestas

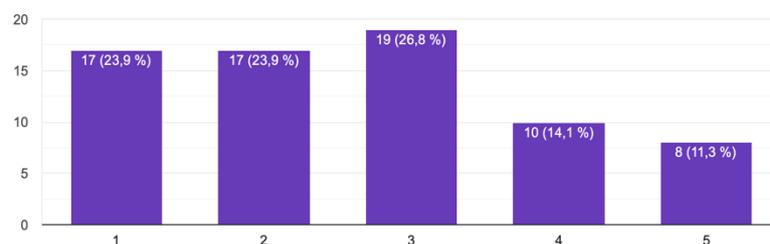


Fuente: Elaboración propia.

En sentido contrario, también preguntamos si consideraban si su trabajo iba a generar algún cambio en el mundo. Vemos que aquí las respuestas han sido más dispares, encontrándonos a gente que considera que su trabajo sí generará un cambio en el mundo (el 23,9%, estando totalmente en desacuerdo con la afirmación), frente a un número menor, pero considerable de personas que han considerado que su trabajo no generará cambios en el mundo (11,3%, al considerarse totalmente de acuerdo con la afirmación). No obstante, el porcentaje más alto de respuestas (un 26,8%) lo encontramos en gente que se encuentra en el medio, que no termina de tener total certeza acerca de si su trabajo generará cambios en el mundo o no.

Gráfico 6: El trabajo y el cambio en el mundo.

Creo que mi trabajo futuro no va a generar ningún cambio en el mundo.
71 respuestas

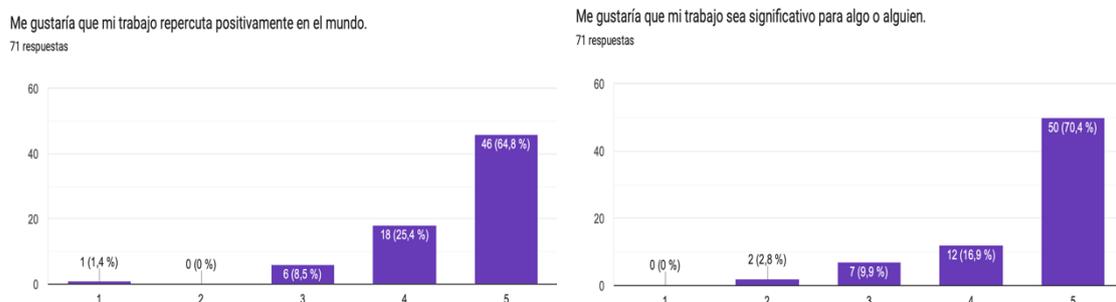


Fuente: Elaboración propia.

Sin embargo, les preguntamos también sobre si les gustaría que su trabajo repercuta positivamente en el mundo y también si les gustaría que sea significativo para algo o alguien, y vemos que, en estos casos, las respuestas se concentran en torno a “totalmente de acuerdo” con dicha afirmación (64,8% para la primera cuestión y 70,4%

para la segunda), y las respuestas menos frecuentes están en el otro extremo (1,4% para la primera cuestión y 0% para la segunda).

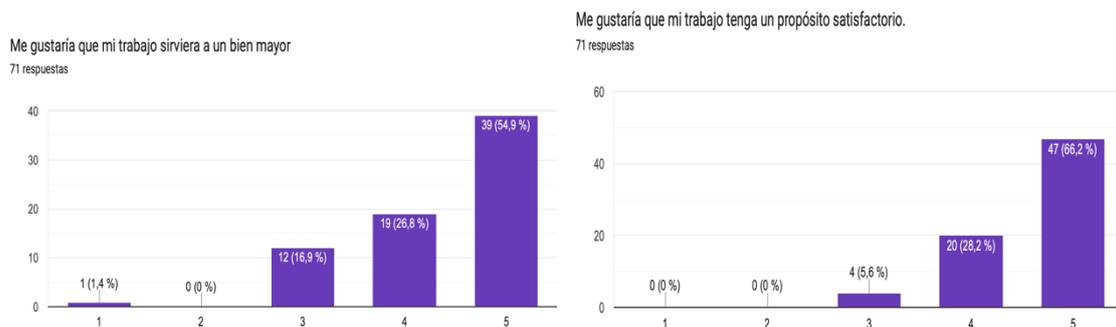
Gráficos 7 y 8: El trabajo y su repercusión o significado.



Fuente: Elaboración propia.

En sentido similar a las anteriores preguntas, también preguntamos si les gustaría que su trabajo sirviese a un bien mayor o que tenga un propósito satisfactorio, y de nuevo vemos respuestas en la misma línea, siendo “totalmente de acuerdo” la respuesta más contestada a ambas preguntas (54,9% en la primera y 66,2% en la segunda), y las respuestas menos frecuentes en el otro extremo (1,4% para la primera y 0% para la segunda).

Gráficos 9 y 10: El trabajo y el bien mayor o el propósito.

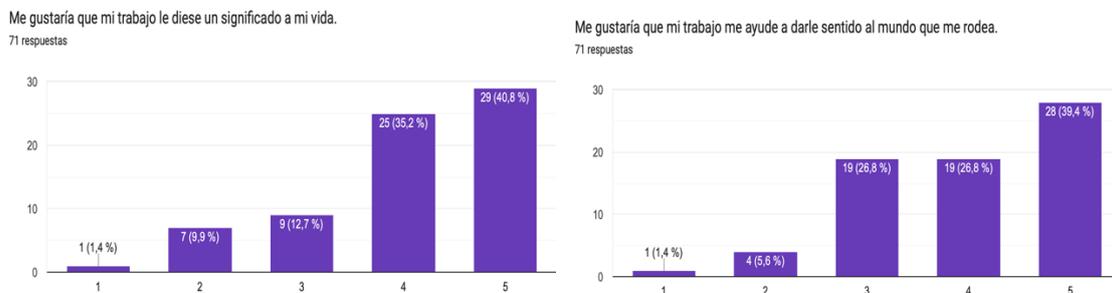


Fuente: Elaboración propia.

Por otro lado, también preguntamos a nuestra muestra sobre la contribución de sus trabajos a sus vidas. De esta manera, preguntamos, en primer lugar, si les gustaría que su trabajo le diese un significado a su vida, y podemos apreciar cómo la respuesta más común es “totalmente de acuerdo” (40,8%) frente al 1,4% que se muestra “totalmente en desacuerdo”; y si les gustaría que su trabajo les ayude a darle sentido al mundo que

les rodea, donde el 39,4% ha manifestado estar “totalmente de acuerdo” y de nuevo encontramos un número similar en las respuestas “indiferentes” (26,8%) o “algo de acuerdo” (26,8%).

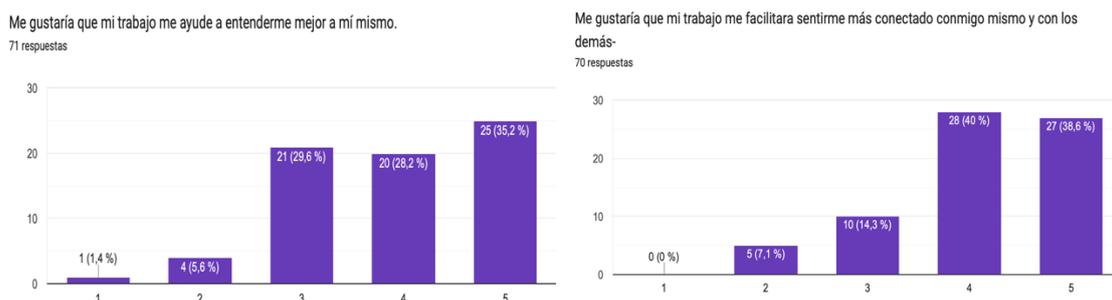
Gráficos 11 y 12: El trabajo, un significado de vida y darle sentido al mundo que rodea.



Fuente: Elaboración propia.

En sentido similar, algo más “transcendente”, hemos preguntado también si les gustaría que el trabajo les ayude a entenderse mejor a sí mismos, siendo la respuesta más común “totalmente de acuerdo” (35,2%), pero estando bastante próximas a las respuestas “indiferentes” (29,6%) o “algo de acuerdo” (28,2%); y si les gustaría que su trabajo les facilite sentirse más conectados consigo mismos y los demás, donde la respuesta “algo de acuerdo” es la más frecuente (40,5%), seguida de “totalmente de acuerdo” (38,6%).

Gráficos 13 y 14: El trabajo y entenderse mejor o sentirse más conectado.

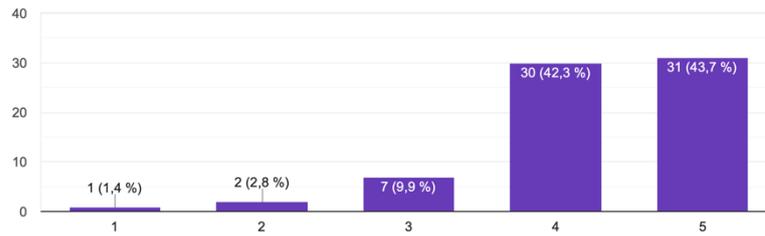


Fuente: Elaboración propia.

Preguntamos también a la muestra si les gustaría poder dar un toque personal a su trabajo, estando bastante igualadas las respuestas en torno al “totalmente de acuerdo” (43,7%) y “algo de acuerdo” (42,3%), frente al 1,4% que manifiesta estar “totalmente en desacuerdo”.

Gráfico 15: El trabajo y el toque personal.

Me gustaría ser capaz de dar un toque personal a mi trabajo.
71 respuestas

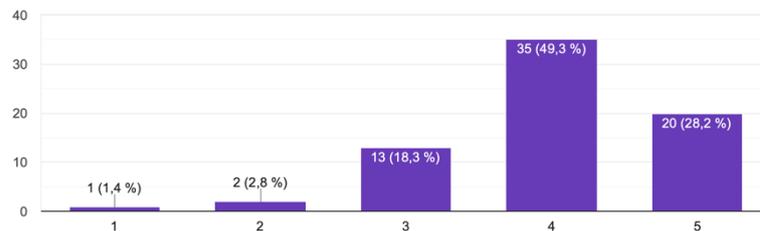


Fuente: Elaboración propia.

Finalmente, hicimos un par de preguntas en relación con las fortalezas personales. La primera cuestión que planteamos es si conocían sus fortalezas personales, donde la mayor parte de la muestra se ha encontrado “algo de acuerdo” con dicha afirmación (49,3%) y un 28,2% se ha manifestado “totalmente de acuerdo”.

Gráfico 16: Fortalezas personales.

Conozco mis fortalezas personales.
71 respuestas

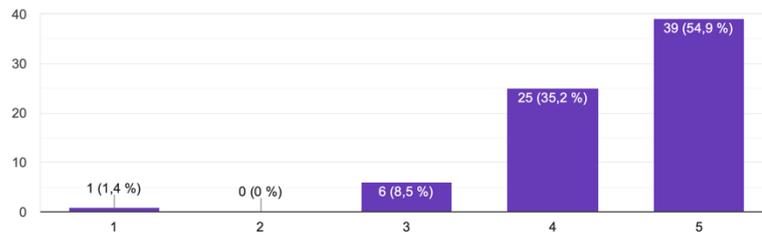


Fuente: Elaboración propia.

Preguntamos también si les gustaría que su futuro trabajo les permita usar sus fortalezas personales, donde el 54,9% ha manifestado estar “totalmente de acuerdo”, frente al 1,4% que está “totalmente en desacuerdo”.

Gráfico 17: Utilización de las fortalezas personales.

Me gustaría que mi futuro trabajo me permita usar mis fortalezas personales
71 respuestas

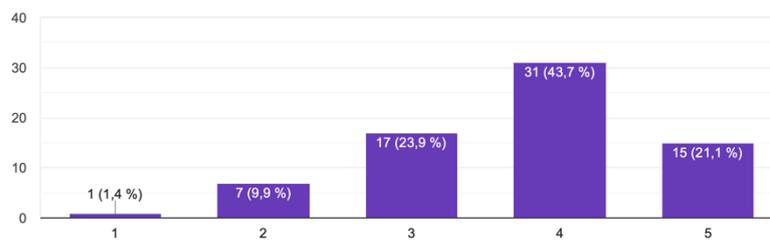


Fuente: Elaboración propia.

Y, por último, les preguntamos si sus estudios les habían ayudado a conocer y potenciar sus fortalezas personales. Aquí, la mayoría están “algo de acuerdo” (43,7%) o “indiferentes” (23,9%), siendo “totalmente en desacuerdo” (1,4%) lo menos frecuente.

Gráfico 18: Los estudios y las fortalezas personales.

Mis estudios han ayudado a conocer y potenciar mis fortalezas personales.
71 respuestas



Fuente: Elaboración propia.

En este estudio sencillo, no podemos tener certeza acerca de dónde procede el sentido de propósito para los participantes (por ejemplo, los valores personales, la motivación intrínseca o la conexión con uno mismo, etc.) o lo que hace que para ellos un trabajo tenga un sentido o no (que la organización les ofrezca un propósito percibido afín al propio, un buen liderazgo, el sentido de comunidad o la cultura, las tareas realizadas, etc.), pero si podemos percibir que, para la mayoría, parece atractiva la idea de vivir un propósito personal en el trabajo que vaya más allá de “ganarse la vida” y que proporcione un sentido de contribución, individualización, conexión con uno mismo y/o unificación con los demás.

7. CONCLUSIONES

A lo largo de este trabajo hemos ido viendo qué es un propósito y por qué es tan importante identificarlo, desarrollarlo e implementarlo de forma concreta en la actividad empresarial.

Un propósito era la intención de hacer o conseguir algo, un deseo superior que da sentido al día a día, que pueden tener las personas y las empresas. En el caso de las empresas, vimos como existían numerosas definiciones del concepto de propósito, pero todas ellas tenían un punto o nexo común: qué motivó la creación la empresa, qué pretende y para qué lo quiere conseguir. Además, tan importante era definir y articular el propósito como implantarlo dentro de la empresa, para lo que debíamos tener en cuenta la identidad de la empresa, los valores compartidos que la mueven y la contribución que quiere ofrecer. De esta forma, el propósito ayudará a que la organización genere valor y confianza, porque integrará el porqué de la empresa y su para qué, generando que su propia motivación se transforme en una realidad externa.

Todo esto era enormemente importante para las empresas por las consecuencias internas que supone (a la hora, por ejemplo, de definir mejor la estrategia empresarial u objetivos de la empresa), pero sobre todo por los efectos que suponía respecto a los miembros de la organización. ¿Qué es una empresa sino las personas que forman parte de ella? Es esencial que el propósito de la empresa sea consecuente con sus propios valores, pero cuando éste conecta de verdad con las personas que forman parte de la empresa, y todos van en una misma dirección, se crea un auténtico motor para la consecución del propósito de la empresa (Campbell y Nash, 1992). Sin embargo, la percepción de dicho propósito organizativo para cada persona será diferente, ya que dependerá de la conexión del propósito de la empresa con los valores y creencias de cada uno, lo que condicionará el éxito e impacto del propósito organizativo. En definitiva, aunque el propósito de la organización y la forma en que el empleado lo perciba sean diferentes, están íntimamente relacionados, e idealmente la forma en que el empleado perciba el propósito de la empresa debería hacerle sentir que implica un sentido de propósito a nivel personal.

Hemos hablado también del trabajo con sentido de propósito, cuando el propósito de la empresa conectaba realmente con los valores personales de cada empleado (y el propósito de la empresa y el del empleado se volvían uno solo). Este trabajo con sentido era aquel que se siente como importante para uno mismo (Jasinenko y Steuber, 2022), sin tener por qué estar relacionado con el propósito de la empresa o la empresa en sí. Por ello, los efectos del trabajo con sentido se ven más reflejados en las personas (en su vocación, compromiso, motivación, satisfacción e incluso en su vida personal), pero también son apreciables dentro de la propia empresa. En definitiva, el trabajo con sentido depende únicamente de las personas, y aunque las empresas pueden tratar de ayudar a que sus miembros estén conectados con su trabajo y el propósito de la empresa, realmente dependerá de la satisfacción personal de la persona.

Por último, gracias al estudio de campo realizado, hemos podido apreciar de manera general (aunque limitada para una muestra de conveniencia) los encuestados mayormente valoran bastante positivamente la idea de que sus puestos de trabajo contribuyan a su crecimiento personal, que repercuta positivamente en el mundo, y que sea significativo para algo o alguien. En concreto, la mayor parte de los encuestados manifiesta querer que su trabajo sirva a un bien mayor y que tenga un propósito satisfactorio. Podemos apreciar también cómo los encuestados apreciarían que sus puestos de trabajo les aportasen algo más allá de ser su labor; ya sea que le diese un significado a su vida, que les ayude darle sentido al mundo que les rodea, que les ayude a entenderse mejor a sí mismos o a sentirse más conectados con ellos mismos y la sociedad de la que forman parte. Vimos también que la mayor parte de los encuestados considera que conocen sus fortalezas personales y les gustaría poder utilizar dichas fortalezas en sus futuros puestos de trabajos.

Lo más sorprendente de este estudio de campo es que, a pesar de que está claro que nuestra muestra busca ese “algo más” que le aporte su trabajo (y aunque la mayor parte de los encuestados consideraban que su trabajo sí iba a poder generar algún cambio en el mundo) había un elevado número de encuestados que consideraba que su trabajo no repercutirá positivamente en el mundo que le rodea. Como hemos indicado anteriormente, no sabemos cuál es el propósito de cada participante o qué valoran más de un puesto de trabajo en concreto, pero está claro que la idea de vivir un propósito

personal en el trabajo resulta atractiva para todos ellos, aunque algunos no parezcan estar lográndolo. Finalmente, puede resultar también algo sorprendente cómo la mayor parte de los encuestados no parecían demasiado convencidos al afirmar que sus estudios habían ayudado a que conocieran sus fortalezas personales, pero sí a la hora de ofrecerles desarrollar su propósito personal.

En definitiva, cualquier persona que se lo proponga puede saber qué le gusta más o menos, o que quiere para su futuro y qué no, pero conocer específicamente cuál es su propósito personal no es tarea fácil. La mayor parte de las personas buscan ser felices, ayudar a los demás, ganarse una reputación... Sin embargo, lo más importante es conocerse a uno mismo, y sobre todo antes de decidir qué hacer con tu futuro laboral. Quizá toda la vida le hayan dicho a alguien que es una persona poco creativa y por ello busque un trabajo más monótono, o le digan que se le dan muy bien las artes pero él en concreto no lo disfrute, no le llene. Es por esto que es tan importante sentir que todo aquello que hacen conecta realmente con ellos mismos, ya que, como hemos visto, encontrar un propósito en aquello que hacemos o en nuestro trabajo, en particular, no solo va a repercutir positivamente en nosotros sino también en todo aquel que nos rodee.

8. BIBLIOGRAFÍA

BAILEY, C., YEOMAN, R., MADDEN, A., THOMPSON, M., KERRIDGE, G. (2019). "A review of the empirical literature on meaningful work: progress and research agenda". *Human Resource Development Review*, Vol. 18, No. 1, 2019, pp. 83-113.

BROUGH, P. & HASSAN, Z. (2014). "Work-life enrichment". *Psychosocial Factors at Work in the Asia Pacific*, p. 323. Springer.

CARDONA, P. & REY, C. (2022). "Management by missions. Connecting people to strategy through purpose." (2ª ed.). Palgrave Macmillan.

DHINGRA, N., SAMO, A., SCHANIGE, B. & SCHRIMPER, M. (5 abril, 2021). *Ayude a sus trabajadores a encontrar sentido de propósito... o sea testigo de cómo se van de su empresa*. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/help-your-employees-find-purpose-or-watch-them-leave/es-ES>

ELÓSEGUI, T. (26 mayo, 2022). *Qué es el IKIGAI y cómo definirlo*. Tristán Elosegui. <https://tristanelosegui.com/2022/05/26/que-es-el-ikigai-y-como-definirlo/>

FLORES, I. (4 enero, 2023). *Cuando el propósito personal y el propósito organizacional hacen match, surge una poderosa relación*. LinkedIn. <https://es.linkedin.com/pulse/cuando-el-propósito-personal-y-organizacional-hacen-isaac-#:~:text=El%20Propósito%20de%20Vida%20o,significado%20a%20la%20propia%20existencia>

GEORGE, G., HASS, M.R., MCGAHAN, A.M., SCHILLEBEECKX, S.J.D., TRACEY, P. (2023), "Purpose in the for-profit firm: a review and framework for management research" *Journal of Management*, Vol. 49 No.6, 2023, pp. 1843-1847.

HUETE, L. & PONCE, F. (mayo, 2020). "El propósito: la gran oportunidad de hacer que el futuro importe". Harvard-deusto.com; Revista Harvard Deusto. <https://www.harvard-deusto.com/el-proposito-la-gran-oportunidad-de-hacer-que-el-futuro-importe>

JASINENKO, A. & STEUBER, J. (2022). "Perceived organizational purpose: systematic literature review, construct definition, measurement and potential employee outcomes." *Journal of Management Studies*.

JOLY, H. (28 octubre, 2021). Crear un propósito corporativo significativo. *Harvard Business Review*. <https://blog.astraed.co/creacion-de-un-proposito-corporativo-significativo/>

LONGORIA, J.L. (29 agosto, 2023). *La importancia del trabajo con sentido y su impacto en el bienestar*. LinkedIn. <https://es.linkedin.com/pulse/la-importancia-del-trabajo-con-sentido-y-su-impacto-en-longoria#:~:text=Bienestar%20y%20Satisfacción%3A%20El%20trabajo,una%20mayor%20calidad%20de%20vida>.

LYSOVA, E.I., ALLAN, B.A., DIK, B.J., DUFFY, R.D., STEGER, M.F. (2019). "Fostering meaningful work in organizations: a multi-level review and integration". *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 110, pp. 347-389. Elsevier.

NAVAS LÓPEZ, J.E. & GUERRAS MARTÍN, L.A (2023). "La orientación y los valores de la empresa". *Fundamentos de Dirección Estratégica de la Empresa / José Emilio Navas López, Luis Ángel Guerras Martín*. (3ª ed., pp. 51-56) Aranzadi.

REVISTA HAZ (6 julio, 2023). *Conectar a los empleados con el propósito de la empresa, una tendencia en auge*. Revista Haz. <https://hazrevista.org/rsc/2023/07/conectar-empleados-proposito-empresa-tendencia-auge/>

REY C. & BASTONS M. (2019). "Three dimensions of purpose: knowledge, motivation and action". *Purpose-driven Organizations*, pp. 29-41. Palgrave Macmillan.

REY C. & BASTONS M. (2018). "Three dimensions of effective mission implementation" *Long Range Planning*, Vol. 51, pp. 580-585. Elsevier.

STEGER, M. (2016). "Creating meaning and purpose at work". En OADES, G., STEGER, M., DELLE FAVE, A. & PASSMORE, J. (Eds.), *The wiley blackwell handbook of the psychology of positivity and strengths-based approaches at work*, pp. 60-81.

TED (2010). *Simon Sinek: Cómo los grandes líderes inspiran la acción* [Vídeo]. YouTube.
<https://www.youtube.com/watch?v=qp0HIF3SfI4>

World Visison Ecuador (14 enero, 2022). *¿Cómo descubrir el propósito de tu vida y ayudar a otros a que lo hagan?*. <https://worldvisionamericalatina.org/ec/blog/como-descubrir-el-proposito-de-tu-vida-y-ayudar-a-otros>

ANEXO I

El trabajo como realización de un sentido de propósito

El siguiente cuestionario forma parte de una Trabajo de Fin de Grado centrado en el estudio del propósito de las empresas y de las personas. Te agradecería que lo cumplimentaras respondiendo sinceramente a todas las cuestiones. Los datos serán tratados de manera anónima, con el único objetivo de ser analizados en el Trabajo en cuestión.

Edad

- Menor de 18 años
- Entre 18 y 24 años
- Mayor de 25 años

Sexo

- Mujer
- Hombre
- Prefiero no decirlo

Titulación

Tu respuesta _____

Para las siguientes cuestiones, responda conforme a sus creencias personales, siendo 1 totalmente en desacuerdo y 5 totalmente de acuerdo.

Creo que los estudios que he elegido me ofrecerán el poder realizar un propósito personal.

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

Me gustaría que mi trabajo contribuyera a mi crecimiento personal.

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

Creo que mi trabajo futuro no va a generar ningún cambio en el mundo.

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

Me gustaría ser capaz de dar un toque personal a mi trabajo.

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

Me gustaría que mi trabajo le diese un significado a mi vida.

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

Me gustaría que mi trabajo sea significativo para algo o alguien.

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

Me gustaría que mi trabajo repercuta positivamente en el mundo.

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

Me gustaría que mi trabajo me ayude a entenderme mejor a mí mismo.

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

Me gustaría que mi trabajo tenga un propósito satisfactorio.

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

Me gustaría que mi trabajo me ayude a darle sentido al mundo que me rodea.

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

Me gustaría que mi trabajo sirviera a un bien mayor

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

Conozco mis fortalezas personales.

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

Me gustaría que mi futuro trabajo me permita usar mis fortalezas personales

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

Mis estudios han ayudado a conocer y potenciar mis fortalezas personales.

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

Me gustaría que mi trabajo me facilitara sentirme más conectado conmigo mismo y con los demás-

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo