

THINK TANK

Proceso deliberativo sobre el trabajo del futuro: Documento de trabajo nº 21

EL SENTIDO DEL TRABAJO: EXPERIMENTACIONES EN EMPRESAS

(15 de noviembre de 2022)

Introducción

En la sesión anterior, celebrada el 24 de octubre, se hizo una sesión conjunta de los diferentes think tanks para compartir experiencias y aprender unos de otros.

En esta sesión de noviembre del Think Tank se presentaron los análisis estadísticos realizados hasta el momento. Estos análisis muestran que las cuatro variables principales presentes en el marco conceptual (necesidad de autonomía, necesidad de competencias, necesidad de relación y necesidad de propósito) pueden no contribuir de la misma manera en el sentido del trabajo. Además, también muestran que quizás estas cuatro variables estén interrelacionadas (y que no se pueden trabajar de forma diferenciada). Con estos resultados se planteó una pregunta en el Think Tank. La respuesta a esa pregunta condicionará el desarrollo de las herramientas que se están trabajando para fomentar el sentido del trabajo.

A continuación se resumen las conclusiones de los análisis, la pregunta que se planteó y las decisiones tomadas (decisiones que condicionarán el desarrollo de la metodología y las herramientas).

Conclusiones de los análisis y pregunta al Think Tank

Los resultados de los análisis estadísticos realizados hasta el momento muestran lo siguiente:

- 1) Que las mediciones realizadas son fiables desde un punto de vista psicométrico. La dimensionalidad y fiabilidad de las diferentes escalas de medición es buena.
- 2) En las cuatro necesidades (autonomía, competencia, relación y propósito) que hay que garantizar para potenciar el sentido del trabajo, las mayores carencias se observan en la necesidad de autonomía.
- 3) Además, la necesidad de autonomía y la necesidad de propósito son las necesidades que muestran una relación más significativa en el sentido del trabajo. Es decir, la autonomía es la necesidad más baja... y a la vez es una de las que más influye (junto con el propósito) en el sentido del trabajo.
- 4) Entre las palancas que hay que desarrollar para satisfacer las necesidades que fomentan el sentido del trabajo se encuentran la autonomía y el liderazgo de delegación. Estas dos palancas son las más influyentes. Es decir, por un lado, la necesidad de autonomía es una de las mayores carencias en la muestra recogida, además la necesidad de autonomía es una de las claves para fomentar el sentido del trabajo, siendo las palancas de autonomía y de liderazgo de delegación las más significativas para poder fomentar esa necesidad.
- 5) Por último, en los análisis de clusterización se ha observado que un grupo de personas con necesidades de competencia muy cubiertas no tienen una influencia significativa en el sentido del trabajo porque otras necesidades

(necesidad de autonomía y propósito) no están desarrolladas. Esto demuestra que quizá el desarrollo de una necesidad no influirá de manera especial en el sentido del trabajo si no se trabajan otras necesidades; si no se trabajan equilibradamente las necesidades (con un sentido de ínterrelación).

Las conclusiones expuestas promueven las siguientes reflexiones:

- 1) ¿Será posible fomentar el sentido del trabajo si se trabajan las cuatro necesidades de forma diferenciada? Por ejemplo, ¿por separado? Esto significa, por ejemplo, que se puede desarrollar un equipo de trabajo sin desarrollar la autonomía o el propósito, y que repercutirá positivamente en el sentido del trabajo. O, por poner otro ejemplo, que se puede desarrollar la autonomía sin trabajar el propósito o las competencias, y que repercutirá positivamente en el sentido del trabajo.
- 2) El otro punto de vista es: ¿Será necesario trabajar conjuntamente las cuatro necesidades para fomentar el sentido del trabajo? Según esa lógica, trabajar una de ellas implicaría trabajar también la otra, por lo que con las cuatro necesidades hay que conformar un “ecosistema” que fomente el sentido del trabajo. Por ejemplo, en este caso no se ve posible trabajar la autonomía sin trabajar las competencias o el propósito. Porque la puesta en práctica de la autonomía requiere un desarrollo de las competencias y a la vez una necesidad de conocer bien el rumbo (propósito - objetivos).

Tomar un camino u otro tiene importantes repercusiones en el desarrollo de las herramientas que se están trabajando en el Think Tank. Teniendo en cuenta el primer punto, en el que se dice que las necesidades a satisfacer son variables independientes, se trabajará una metodología para fomentar el sentido del trabajo. Por el contrario, si aplicamos la lógica de que las variables a satisfacer están interrelacionadas, se elaborará otra metodología. Por lo tanto, es una pregunta importante para plantearla en el Think Tank.

Pregunta planteada en el Think Tank y dirección marcada

Como resultado de toda esta reflexión se planteó una pregunta principal en el Think Tank:

- 1) A partir de la presentación, ¿para sustanciar adecuadamente el desarrollo de la METODOLOGÍA deberíamos considerar la autonomía como una variable más (al mismo nivel que el resto de variables)... o como elemento central (orientando el resto de variables a la autonomía)?

Todas las aportaciones recibidas (de la plantilla individual) muestran claramente la autonomía como elemento central. Que el desarrollo de la autonomía tiene otra profundidad en comparación con el desarrollo de otras variables. Por otra parte, entre los comentarios que se hicieron en el plenario las ideas van en la misma línea. Una muestra:

- *“Creemos que es difícil. No obstante, compartimos el planteamiento. Entendemos que la autonomía es central. Pero creemos que hay que*

enriquecerlo. Creemos que la autonomía debe estar vinculada a la responsabilidad. La autonomía supone empoderamiento. Pero ese proceso de empoderamiento debe ir unido a la responsabilidad.”

- *“Queríamos fomentar el trabajo en equipo en Zorrotz. Lo he explicado en alguna otra sesión. Hemos tenido un debate interesante en el grupo. Creemos que el trabajo en equipo está muy relacionado con la autonomía. Y en relación con lo que se ha dicho, creemos que la autonomía es diferente a otras variables. Sin embargo, también hemos subrayado la relación entre autonomía y formación. De hecho, no se puede dar mucha autonomía a una persona recién incorporada a la empresa o a una persona con poca experiencia laboral. Sin transmitir información, formación y estudios, el trabajador se perderá con esa autonomía. Será peor para el sentido del trabajo”.*
- *“Nosotros vemos la relación entre autonomía y edad. O la relación con el desarrollo. La autonomía tendrá sentido para una persona que lleva años trabajando. Creemos que la autonomía es central en el sentido del trabajo. Entendemos que la autonomía no puede verse como un elemento más. Creemos que es una variable que condiciona mucho y así deberíamos tratarla”.*
- *“Creemos que la autonomía es muy importante. Nosotros proponemos una imagen diferente. En lugar de una pirámide proponemos una diana. En esa diana existirán diferentes circunferencias. La autonomía estaría en el centro. ¿Es posible dar en la diana? Por tanto, consideramos que la autonomía es muy importante en el sentido del trabajo. Pero, tal y como ya ha citado otro grupo, hemos echado en falta el liderazgo. Porque la autonomía sin liderazgo puede ser peligrosa”.*
- *“A la vista de los datos, es evidente que la autonomía es una variable diferente. La autonomía es un elemento central. Las demás variables también son importantes, pero debemos tratar la autonomía como elemento central”.*

Reflexiones y aportaciones posteriores

Como resultado de toda la reflexión se tomaron las siguientes decisiones para el desarrollo de la metodología y las herramientas:

- 1) La autonomía será el elemento central de la metodología y de las herramientas.
- 2) Las demás variables y/o necesidades serán para posibilitar la autonomía. Por ejemplo, trabajar las competencias para hacer posible la autonomía, trabajar el equipo de trabajo porque es conveniente incorporar la autonomía en el grupo (no a nivel individual), trabajar el propósito porque quien tiene que poner en práctica la autonomía tiene que tener una dirección y unos objetivos claros, etc.

En resumen, la metodología y las herramientas para fomentar el sentido del trabajo estarán orientadas a la autonomía. Bajo la hipótesis de que la mayor contribución al sentido del trabajo se consigue desarrollando la autonomía. Además, será necesario desarrollar otras variables para poder desarrollar la autonomía porque están directamente relacionadas. Por lo tanto, la metodología deberá desarrollar en la empresa un “ecosistema”, una interrelación entre las distintas variables, para posibilitar la autonomía entre todos y todas y así fomentar el sentido del trabajo.