

# El sentido del trabajo

Marco conceptual para el proyecto experimental de  
Etorkizuna Eraikiz Think Tank (Futuro del Trabajo)

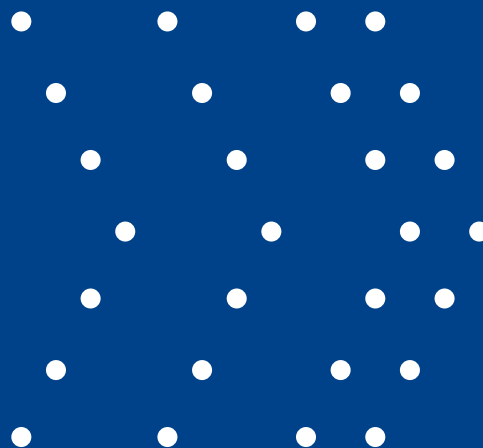




## El sentido del trabajo

Marco conceptual para el proyecto experimental de  
Etorkizuna Eraikiz Think Tank (Futuro del Trabajo)





**Publicación:**

Diputación Foral de Gipuzkoa  
Gipuzkoa plaza s/n.  
20004 Donostia

**Coordinador de la publicación:**

Grupo de deliberación del  
Trabajo del Futuro

**Diseño y maquetación:**

Adaki

**Depósito legal:** D-1240-2022  
ISBN: 978-84-7907-844-7

## PREÁMBULO

**MARKEL OLANO ARRESE.**

*Diputado general de Gipuzkoa*

Donostia/San Sebastián, 30 de mayo de 2022

En su último libro, titulado *El ocaso de la democracia*, Anne Applebaum nos advierte de que el mundo democrático está envejecido, frío y cansado. La escritora estadounidense lo define como una tendencia que se está acentuando en esta última década. Porque ni las instituciones públicas ni los agentes políticos están –no estamos– en el mejor momento de legitimidad. Vivimos un cansancio democrático, la ciudadanía está cada vez más alejada de los valores e instituciones democráticas y la pandemia, en gran medida, no ha hecho más que aumentar ese distanciamiento.

Una situación que, aunque en la vorágine de un mundo complejo y cambiante, debe llevarnos a reforzar y experimentar con nuevos modelos de impulso de las políticas públicas. Es un desafío que no podemos evitar para quienes creemos en la necesidad de profundizar en la democracia. Para quienes creemos que es necesario un esfuerzo firme, estructural, de acercamiento de la política a la sociedad. Empoderar a la ciudadanía y abrir espacios de debate y decisión es imprescindible para asegurar el futuro de la democracia.

Gipuzkoa cuenta con una reconocida trayectoria internacional en esta tarea, de la mano de una sociedad civil comprometida y dinámica. En 2016 la Diputación Foral puso en marcha el programa **Etorkizuna Eraikiz**, orientado a la creación de una nueva agenda política para Gipuzkoa y al desarrollo de un modelo propio de gobernanza colaborativa. Desde entonces, hemos conseguido que los agentes más importantes del territorio se unan para impulsar iniciativas transformadoras.

Cinco años después de poner las bases en **Etorkizuna Eraikiz**, podemos decir que es una realidad de gran vitalidad. No tiene vuelta atrás; ha transformado en nuestro territorio la propia Diputación y la propia relación y forma de gobernar entre la sociedad guipuzcoana y la institución foral.

Como muestra de esta vitalidad, durante un lustro hemos impulsado conjuntamente 125 proyectos ciudadanos con la participación de más de 200 agentes; 32 proyectos experimentales en los ámbitos de los cuidados, la conciliación corresponsable, la igualdad y la digitalización, entre otros; nueve proyectos estratégicos desarrollados a través de un modelo innovador de gobernanza colaborativa para hacer frente a los grandes retos de nuestra sociedad, tales como el envejecimiento sano, la ciberseguridad, la nueva movilidad, el cambio climático, el futuro de la lengua y la inserción laboral de las personas más vulnerables.

Las instituciones, las universidades, las asociaciones del tercer sector social, las empresas y los agentes sociales y económicos hemos sido capaces de consensuar y desarrollar una agenda común sobre los grandes problemas y retos de nuestro territorio. Casi 30.000 personas han participado en estas dinámicas y, entre todos, hemos configurado un modelo propio para la creación conjunta de políticas públicas. Un modelo basado en la experimentación activa, en el objetivo de crear una economía competitiva y en la firme voluntad de construir un territorio con menor dispersión de desigualdades sociales.

La gobernanza colaborativa, en mi opinión, debe perseguir dos objetivos fundamentales: por un lado, la integración de la sociedad organizada en el proceso de deliberación de las políticas públicas para hacer más democráticas y eficaces las políticas populares. Por otro, la incorporación del ciudadano a la comunidad política, favoreciendo la participación en los procesos deliberativos.

A la hora de llevar a cabo estos objetivos, **Etorkizuna Eraikiz** Think Tank ha realizado y está realizando una labor fundamental como espacio comunitario de reflexión y experimentación que marque la dirección del territorio. No ha abordado cualquier ámbito laboral: la economía

y los puestos de trabajo del futuro, el cambio climático y la economía verde, el futuro del Estado del bienestar y de los modelos de cuidado y la nueva cultura política. Y, sin embargo, no solo ha dedicado su trabajo a la reflexión y a la generación de conocimiento avanzado; también ha fomentado la experimentación cooperativa, ya que los participantes han llevado a cabo iniciativas colaborativas de transformación del territorio.

Por todo ello, se ha convertido en un referente en nuestro territorio, como un faro colectivo ante la incertidumbre generada por la transformación social y económica que la pandemia ha agudizado en este convulso mundo actual.

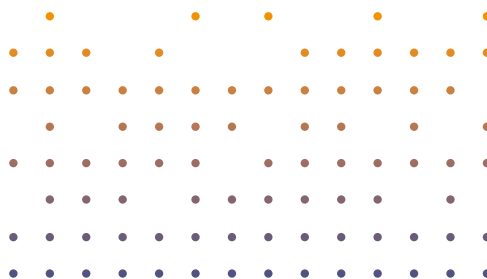
Vivimos en la inmediatez, estamos inmersos en una sociedad individualista, y en el espacio político (no hay más que mirar hacia la internacionalidad) parece que son los enfrentamientos y las miradas a corto plazo las que orientan la acción política. Nuestra propuesta va en la dirección contraria: consensuemos procesos de respuesta colectiva, respondamos eficazmente a los retos del territorio. **Etorkizuna Eraikiz** es el camino propuesto para canalizar este esfuerzo colectivo.

Si no avanzamos en este objetivo, las consecuencias pueden ser graves. Es decir, si no se consigue recuperar la confianza mutua entre las instituciones y la ciudadanía, el futuro puede ser oscuro. Sin querer repetir la dicotomía que se ha venido planteando en otros ámbitos, creo que el debate fundamental en este tiempo que vivimos es el siguiente: democracia basada en la cooperación o autoritarismo. Si no acertamos a reinventar los cimientos de nuestra democracia y a reconstruir puentes

con la sociedad, vendrán los populismos xenófobos, vendrá el autoritarismo, y dañarán la democracia, la propia convivencia democrática entre diferentes.

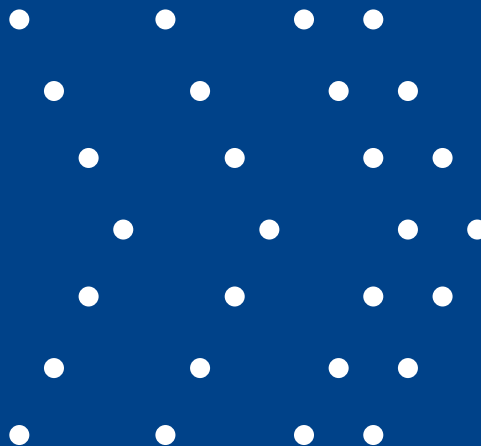
Quiero agradecer a todos los representantes y expertos que habéis participado y estáis participando en el **Etorkizuna Eraikiz** Think Tank. Mi reconocimiento y agradecimiento por haber puesto múltiples y valiosos ejemplares en el esfuerzo compartido por trabajar el futuro de Gipuzkoa.

No nos quedemos quietos. Sigamos colaborando por un futuro mejor, por una sociedad más justa y democrática. La Diputación Foral de Gipuzkoa tiene el compromiso sincero de seguir en este empeño. Con humildad, pero a tope, seguiremos en ello. Gracias.



## CONTENIDO

<b>Preámbulo</b>	<b>3</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>7</b>
<b>Capítulo 1</b> <b>Etorkizuna Eraikiz: MARCO PARA EL</b> <b>SENTIDO DEL TRABAJO</b>	<b>10</b>
Marco general donde se ubica este desarrollo: Etorkizuna Eraikiz	10
Think Tank sobre el futuro del trabajo	11
<b>Capítulo 2</b> <b>El trabajo</b>	<b>14</b>
¿Qué es el trabajo?	14
¿Cómo ha evolucionado su significado en la historia?	14
El trabajo y cooperativismo en Gipuzkoa	16
<b>Capítulo 3</b> <b>El sentido del trabajo</b>	<b>18</b>
El sentido: una necesidad humana	18
Definición: ¿Qué significa “sentido del trabajo”?	19
Consecuencias: ¿Cómo influye el sentido del trabajo en las personas?	20
<b>Capítulo 4</b> <b>Cómo favorecer el desarrollo</b> <b>del sentido del trabajo</b>	<b>23</b>
La dimensión objetiva y subjetiva	23
Fuentes: ¿Qué líneas de trabajo existen para desarrollar el sentido?	23
Cuatro necesidades básicas que se traducen en cuatro palancas	25
Las cuatro palancas en Acción	28
<b>Capítulo 5</b> <b>Conclusiones</b>	<b>31</b>
<b>Capítulo 6</b> <b>Cierre: el sentido del trabajo, factor</b> <b>para la competitividad de Gipuzkoa</b>	<b>32</b>
<b>Capítulo 7</b> <b>Anexo I</b>	<b>34</b>
<b>Capítulo 8</b> <b>Referencias</b>	<b>35</b>





## INTRODUCCIÓN

En las sociedades industrializadas avanzadas, el trabajo ocupa una posición peculiarmente ambivalente; por un lado, ofrece un medio para el desarrollo personal y por otro es una carga y una obligación. El trabajo puede ser una fuente de expresión humana, o es una experiencia de degradación opresiva, de la que debemos escapar todo lo posible. ¿Qué hace que atribuyamos un significado u otro al trabajo? ¿Cómo afecta sentir un significado u otro en nuestras vidas? ¿Y en la sociedad? El sentido del trabajo es un elemento clave para cubrir a la necesidad innata del ser humano de buscar sentido a la vida. Esto se debe a que el trabajo es un elemento central de nuestras vidas; nos vemos a la vez trabajando para vivir y viviendo para trabajar (Shershow, 2005). Sería un error renunciar a considerar el trabajo como un espacio con potencial de crecimiento personal y lograr la “eudaimonia” (según Aristóteles, el mayor bienestar alcanzable por el ser humano, fruto del crecimiento de todo su potencial). Este “sentido del trabajo” que ayudará a dar sentido a la vida, es un concepto de se desarrolla; ni se recibe, ni se encuentra y obviamente no se nace con ella. Según Yeoman (2014) nuestras vidas tienen el sentido que nosotros le damos. El desarrollo que hacemos del sentido es nuestra contribución humana al mundo.

Este documento pretende ser un punto de partida para generar debate y reflexión acerca del sentido del trabajo y su contribución a la vida de las personas, las organizaciones y la sociedad. Pretende ofrecer algunas guías que permitan a los gestores de las organizaciones y a la acción política orientar sus iniciativas de manera que se puedan ofrecer los contextos y los recursos necesarios para que las personas desarrollen este sentido.

Para ello, el documento se estructura en cuatro partes. La primera parte, titulada “**Etorkizuna Eraikiz**: Marco para el sentido del trabajo”, busca desarrollar el contexto en el que se ubica este documento: en el programa **Etorkizuna Eraikiz** Gipuzkoa Taldean y más específicamente en el

Think Tank sobre el futuro del trabajo. En esta parte del documento se describe brevemente qué es **Etorkizuna Eraikiz**, dónde se ubica el Think Tank sobre el futuro del trabajo y los trabajos realizados por este Think Tank para contribuir al proyecto experimental sobre el sentido del trabajo (este documento refleja su marco conceptual).

La segunda parte del documento, titulada “El trabajo”, persigue desarrollar brevemente una mirada más filosófica del concepto “trabajo”. Se trata de un concepto que puede tener muchos significados diferentes condicionando de manera importante el abanico de iniciativas que se puedan poner en marcha desde la acción política y/o en el contexto de la empresa / organización. Esto es, la base filosófica de lo que se entiende por trabajo condicionará las iniciativas de cambio encaminadas a favorecer un mayor desarrollo del sentido del trabajo. Para ello, en esta primera parte se pretende responder a las preguntas de: ¿Qué es el trabajo? ¿Qué acepciones predominantes tiene el trabajo hoy en día en la sociedad? Para entender las acepciones que tiene hoy en día el documento realiza brevemente una revisión histórica de cómo ha evolucionado el concepto del trabajo en la historia, y por tanto se busca responder también a la pregunta de: ¿Cómo ha evolucionado el significado del trabajo en el tiempo?

La tercera parte del documento, titulada “El sentido del trabajo”, persigue acotar la definición de sentido del trabajo (“meaningful work”) y ofrecer marcos teóricos que puedan guiar la iniciativa en el contexto de la empresa / organización. En concreto, se busca responder a las preguntas de: ¿Qué es el sentido del trabajo? ¿Por qué es importante? Este apartado incorpora contenidos más del ámbito psicológico que filosófico y busca acotar el concepto del sentido del trabajo y entender hasta qué punto es un concepto importante para las personas.

Finalmente, la cuarta parte del documento, titulada “Cómo favorecer el desarrollo del sentido del trabajo”,

persigue ofrecer orientaciones para que desde la acción política y/o por la propia organización se tomen iniciativas que favorezcan el sentido del trabajo en el contexto de la organización. La pregunta que guía esta parte es: ¿Cómo pueden las personas desarrollar el sentido del trabajo en el contexto de la organización? Para tratar de responder a esta pregunta se han combinado fuentes de dos disciplinas principalmente: la filosofía y la psicología.

Por último, es importante explicar brevemente el objetivo y acotación de este documento. El documento se ha escrito pensando en responsables de políticas públicas y/o responsables de organizaciones interesados en la temática y con ganas de experimentar. Esto es, el documento no pretende ser un trabajo académico exhaustivo orientado al mundo académico. El documento está buscando ser de utilidad para guiar la experimentación / acción en el contexto de la organización. Para ello, se seleccionan y exponen teorías (haciendo referencia al mundo académico) buscando en última instancia guiar la acción / experimentación en la empresa.

Respecto a la acotación del documento, no se han considerado los estudios que desarrollan el sentido del trabajo en los trabajos no remunerados; aquellos que Marx denominó como “reproductivos”. Los trabajos reproductivos son aquellos que normalmente se desarrollan en el ámbito familiar (trabajos del hogar, cuidados de familiares mayores, niños, etc) principalmente por mujeres, no remunerado, normalmente invisibilizado por la sociedad y que parte de la sociedad (p.ej. el movimiento feminista) está tratando de visibilizar. Incorporar este tipo de trabajos en esta iniciativa abre mucho el campo

de acción y dado que es necesario acotar, este documento se centrará en los trabajos remunerados (que Marx denominó como “productivos”).

Finalmente, es posible que en muchas partes del documento el texto denote “que los gestores pueden desarrollar el sentido del trabajo” en las personas de la organización. Este documento no pretende transmitir la idea de que un gestor puede desarrollar el sentido del trabajo, sino la idea de que un gestor puede “favorecer las condiciones organizativas” que permitan que las personas puedan desarrollar (por sí mismas e interactuando entre ellas) el sentido del trabajo. Es por ello que el apartado 6 se titula: “cómo favorecer el desarrollo del sentido del trabajo” en lugar de “cómo desarrollar el sentido del trabajo”



## CAPÍTULO 1

### Etorkizuna Eraikiz: MARCO PARA EL SENTIDO DEL TRABAJO

#### MARCO GENERAL DONDE SE UBICA ESTE DESARROLLO: ETORKIZUNA ERAIKIZ

El presente documento recoge uno de los resultados del grupo de deliberación sobre el trabajo del futuro de **Etorkizuna Eraikiz** Think Tank, pero este resultado no puede entenderse si no se entiende la iniciativa **Etorkizuna Eraikiz**. Por ello, en este capítulo se realiza una breve presentación de **Etorkizuna Eraikiz**.

**Etorkizuna Eraikiz** es una estrategia de la Diputación Foral de Gipuzkoa para afrontar la agenda política y los retos estratégicos más relevantes del territorio a través de la gobernanza colaborativa.

Desde una visión abierta y participativa el objetivo es desarrollar las políticas públicas de manera compartida con la sociedad. Esta estrategia obliga a los políticos a reaprender y a abandonar la teoría y la burocracia para aplicar soluciones reales en escenarios reales. Obliga a gestionar de otra manera, con un nuevo modelo de gobernanza abierta y colaborativa que implique a organizaciones, empresas, asociaciones, universidades a trabajar juntos en pro de un futuro más igualitario para todos y todas. La Diputación Foral de Gipuzkoa define esta estrategia de la siguiente manera:

“**Etorkizuna Eraikiz** es un modelo, una forma peculiar y específica de entender, aplicar y representar la gobernanza abierta y colaborativa, una forma de “hacer política”. El propósito de **Etorkizuna Eraikiz** es detectar colectivamente los retos futuros del territorio de Gipuzkoa, diseñar la manera de afrontarlos, experimentar posibles respuestas en entornos reales con la colaboración de distintos agentes y aplicar los resultados al ecosistema de las políticas públicas de la Diputación Foral de Gipuzkoa”.

**Etorkizuna Eraikiz** nace de la idea de que el modo

con el que se haga frente a la magnitud de los retos demográficos, económicos, sociales y medioambientales que la sociedad tiene que afrontar en el futuro es el que sentará las bases del modelo social y económico a medio y largo plazo de Gipuzkoa.

**Etorkizuna Eraikiz** se asienta sobre cuatro principios que dan sentido a todo su desarrollo posterior:

1. **El liderazgo institucional:** El programa es promovido y liderado por la Diputación Foral de Gipuzkoa que actúa como el agente que lo propone y lo financia, además de participar activamente en su desarrollo. La Diputación Foral de Gipuzkoa manifiesta su compromiso con el programa no solamente facilitando la articulación e interacción entre los distintos agentes, sino comprometiéndose a que los diversos procesos deliberativos estén vinculados al desarrollo de las políticas públicas de la institución.
2. **Coherencia con el modelo Gipuzkoa:** El programa se apoya en aquellas características del territorio que contribuyen a favorecer su desarrollo. Gipuzkoa es un territorio compuesto por comarcas muy dinámicas y avanzadas en lo que se refiere a sus recursos e infraestructuras socioeconómicas, con un tejido asociativo denso. Es una muestra de la capacidad y la cultura de la participación y el intercambio presente en el territorio.
3. **Contextos abiertos de aprendizaje y experimentación:** La idea de contexto abierto sugiere la intervención de un conjunto amplio de agentes y agencias que dan sentido a los procesos de cooperación y dan también forma a los resultados que puedan obtenerse. Por su propia naturaleza la colaboración público-privada implica interacción entre distintas culturas y experiencias organizativas y deviene, por tanto, en un proceso de aprendizaje.

4. **Generación de democracia, confianza y valor público.** El programa **Etorkizuna Eraikiz**, en tanto generador de democracia, confianza y valor público debe necesariamente situarse por encima del partidismo político. Debe plantear un modelo de gestión administrativa y gobernanza política capaz no solo de estimular sino de estabilizar una nueva relación de cooperación y cercanía entre la ciudadanía, las agencias sociales intermedias y las instituciones públicas.

**Etorkizuna Eraikiz** está edificado sobre tres espacios fundamentales: Gipuzkoa Taldean, Gipuzkoa Lab y los Centros de Referencia.

1. **Gipuzkoa Taldean** es el espacio para la escucha activa, para la deliberación a través de la metodología de investigación-acción con el objetivo de incidir en el ecosistema de las políticas públicas, tanto desde el punto de vista de los contenidos como desde el punto de vista de las formas y metodologías del desarrollo de la acción. Está configurado por varios programas: por ejemplo, la misión de este programa es la de cogenerar, a través de la gobernanza colaborativa, conocimiento transferible y aplicable que incida en una nueva agenda y cultura política que modernicen el ecosistema (actores, contenidos y procesos) de las políticas públicas de la Diputación Foral de Gipuzkoa.
2. **Gipuzkoa Lab:** Es el espacio donde se desarrollan proyectos de experimentación activa con el objetivo de incorporar una nueva agenda política al desarrollo de las políticas públicas de la Diputación Foral de Gipuzkoa. Más de 40 proyectos experimentales están permitiendo experimentar sobre diferentes temas. Cada proyecto vincula a tres actores fundamentales: la sociedad civil, la universidad y la administración pública.
3. **Los Centros de Referencia de Etorkizuna Eraikiz:** son espacios de trabajo público-privado-sociales para fortalecer determinados sectores de naturaleza estratégica para el futuro del territorio. Con independencia de la fórmula jurídica, los centros de referencia son formas de institucionalizar la gobernanza colaborativa. El punto de partida de los Centros de Referencia se sitúa en la fortaleza de la sociedad guipuzcoana a la hora de abordar los retos estratégicos del territorio. El Gobierno Vasco a través de la estrategia de especialización inteligente RIS III, establece las líneas fundamentales por las que es necesario apostar para construir el futuro de Euskadi y de Gipuzkoa. La Diputación Foral de Gipuzkoa

decide apostar, en coherencia con la estrategia RIS III, por el fortalecimiento de determinados sectores teniendo en cuenta las condiciones y potencialidades ya existentes en el territorio. En esta línea de trabajo se han creado los siguientes centros de referencia: MUBIL, ZIUR, ADINBERRI, NATURKLIMA, 2DEO, LABe, ARANTZAZULAB, BADALAB y Elkar-EKIN LANEAN.

El desarrollo y la experimentación del Sentido del Trabajo se enmarca en **Etorkizuna Eraikiz** Think Tank Gipuzkoa Taldean. Sobre el trabajo del futuro se elaboró y puso en marcha un Think Tank para reflexionar sobre el trabajo del futuro y poner en marcha proyectos de experimentación. Por lo tanto, la aportación de este documento se sitúa en este contexto.

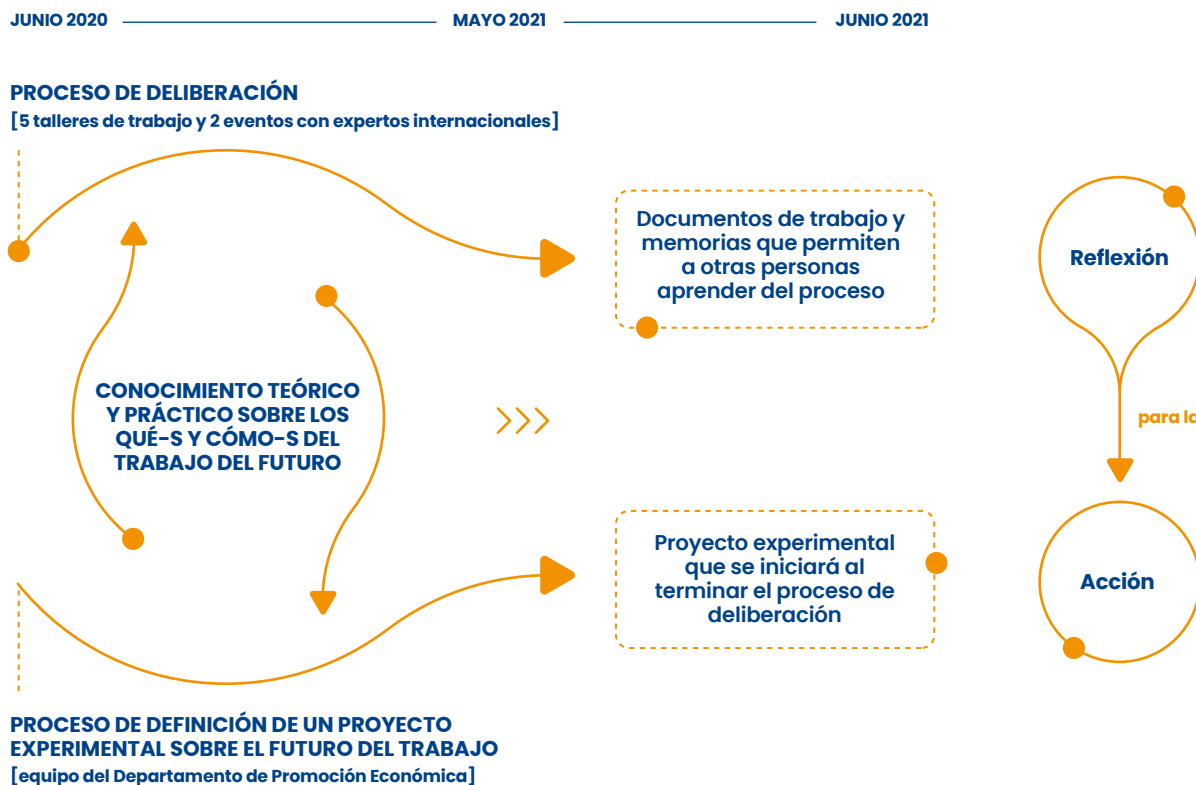
## — THINK TANK SOBRE EL FUTURO DEL TRABAJO

En este apartado se explica el proceso de deliberación que impulsó la decisión de bajar el sentido del trabajo en el Think Tank de **Etorkizuna Eraikiz**. Éste comenzó en junio de 2020 y finalizó en abril de 2021 con la presentación de un proyecto experimental (proyecto experimental sobre el sentido del trabajo). Para describir este proceso de deliberación se destacarán tres cuestiones: (i) la apuesta de la Diputación, (ii) el diseño del proceso de deliberación y (iii) la agenda utilizada.

- a] *La apuesta de la Diputación por impulsar la deliberación y la consiguiente puesta en marcha de un proyecto experimental.* El 18 de junio de 2020 se reunió por primera vez el grupo de deliberación sobre el trabajo del futuro. Ese día, Imanol Lasa presentó el primer documento de trabajo en el que se ponían las bases del proceso de la siguiente manera:

“En este contexto, es necesario iniciar procesos de experimentación que permitan aprender y sentar las bases para el futuro. Sin embargo, de forma previa a la experimentación es importante plantear un proceso deliberativo que permita sentar las bases para la experimentación. El futuro del trabajo se va a ver influenciado por fenómenos muy diversos que requieren que los responsables empresariales o responsables políticos del ámbito de la competitividad integren en sus marcos reflexiones multidisciplinares desde ámbitos que pueden ir desde la psicología, la sociología, la pedagogía, o el derecho hasta diversos campos vinculados a la tecnología.

Figura 1: Proceso de deliberación del Think Tank sobre el futuro del trabajo



El principal objetivo del grupo de deliberación sobre el trabajo del futuro en el marco de Gipuzkoa Think Tank es analizar las aportaciones que estos ámbitos pueden realizar a la solución de los retos que desde el ámbito de la empresa y la competitividad se visualizan en relación con el trabajo del futuro. El resultado de este análisis debería ser la priorización de una serie de dimensiones del trabajo del futuro sobre las que podrán iniciarse procesos experimentales.”

b) *El proceso para vincular la deliberación y el diseño del proyecto experimental.* El grupo se reunió de nuevo el 17 de septiembre y se acordó el proceso que se muestra en la figura (ver Figura 1). El proceso se diseñó sobre dos ejes principales. Por un lado, el grupo de deliberación, con el apoyo de personas expertas, iría reflexionando sobre el trabajo del futuro y recogiendo sus puntos de vista en documentos de trabajo. Por otra parte, las personas responsables del Departamento de Promoción Económica utilizarían esos documentos de trabajo para definir un proyecto experimental. De

forma complementaria, la DFG preveía organizar dos actos abiertos con personal experto internacional.

c) *Agenda del proceso de deliberación y contribución al proyecto experimental.* Siguiendo las bases anteriores, el proceso de deliberación se desarrolló a través de siete reuniones. La siguiente tabla recoge la contribución de cada sesión al proyecto experimental y la identificación de los documentos de trabajo que recogen esta aportación (ver Tabla 1).

Al final de este proceso de deliberación, el 15 de abril de 2021 se celebró la última sesión de esta fase del Think Tank, en la que se presentó el proyecto experimental. El objetivo general del proyecto experimental se definió de la siguiente manera:

**Generar conocimiento para desarrollar el sentido del trabajo en el contexto de la empresa, con el objetivo de identificar e implementar políticas que ayuden a desarrollar en un futuro próximo el sentido del trabajo a lo largo del territorio.**

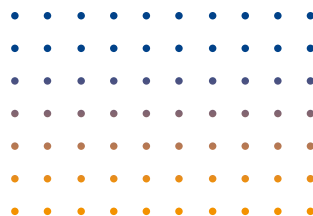
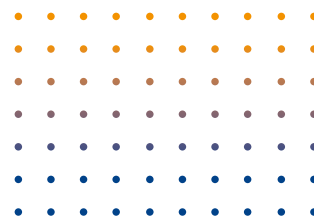
Tabla 1: Proceso de deliberación del Think Tank hasta definir el proyecto experimental

Fecha	Presentador	Resultados para la experimentación	Doc. Trabajo
18/06/2020	Imanol Lasa	En el marco de esta aportación se establecieron, por un lado, la apuesta por compartir la deliberación de la Diputación y, por otro, el compromiso de definir un proyecto experimental	0,1,2
17/09/2020	José Luís Larrea	Partiendo de un modelo conceptual que compartía un amplio orden del día, se establecieron las prioridades para la deliberación	3
15/10/2020	Genís Roca	En la deliberación se introdujeron tendencias del futuro, entendiendo los impactos que tendrán en el ámbito laboral de Gipuzkoa	4
19/11/2020	Iñigo Larrea	En el marco de esas tendencias, a través de un ejemplo, se vió lo que las empresas del territorio pueden hacer de forma concreta	5
17/12/2020	Charles Leadbeater	Se desplazó el foco que estaba puesto en las empresas y se analizó el papel de los gobiernos, fijando el papel que debe tener la DFG en el proyecto	6
18/02/2021	Javier Larrañaga	Teniendo en cuenta todo lo anterior, se acordó poner el foco para la experimentación en el sentido del trabajo	7,8
18/03/2021	Pablo Costamagna	Se aportó una visión sistémica al proceso, situando los impactos globales previamente trabajados, la visión de la empresa y el papel de los gobiernos en el nivel "meso" que proporciona el territorio	9

Este objetivo general se concretó posteriormente en subobjetivos:

1. Desarrollar un marco conceptual sobre el Sentido del Trabajo que sirva de base para los posteriores proyectos de experimentación.
2. Desarrollar un sistema de medición que permita medir la eficacia de los proyectos experimentales (curvas de crecimiento).
3. Desarrollar proyectos experimentales en seis empresas.
4. Definir la metodología para que una organización pueda desarrollar el Sentido del Trabajo y desarrollar el mapa de herramientas disponibles.
5. Sintetizar el conocimiento que sirve para definir las políticas territoriales.

Este informe recoge los resultados del primer subobjetivo. Propone un marco conceptual que permita desarrollar proyectos experimentales sobre el Sentido del Trabajo. Al mismo tiempo, da referencias teóricas a cualquier organización para que comprenda el sentido del trabajo y defina las diferentes líneas de trabajo para poder desarrollarlo. En los siguientes apartados se explica el desarrollo de este marco conceptual del Sentido del Trabajo.



## CAPÍTULO 2

### El trabajo

#### ¿QUÉ ES EL TRABAJO?

Su definición es motivo de un gran debate. La propia definición está condicionada por el significado que atribuimos al mismo. Se trata de un término con muchas definiciones (y por tanto con muchos significados). La definición que se hace del término probablemente dice más de uno mismo que del propio concepto; dependiendo la disciplina desde dónde se observa la definición que se realiza normalmente es diferente. Por ejemplo, desde una perspectiva económica-empresarial el trabajo es una forma de crear valor para la sociedad (Dupré & Gagnier, 1996). Desde una perspectiva filosófica es una forma de estar en la vida, donde el trabajo es un medio para humanizar el mundo y contribuir positivamente a la sociedad (Yeoman, 2014). Desde el campo de la psicología es algo que marca nuestra identidad, nuestra forma de estar en la vida y condiciona de manera importante nuestro bienestar, nuestro crecimiento e incluso nuestra forma de ver la vida (Baumeister, 1991). Para los que analizan el trabajo desde la lógica de la lucha de clases es una fuente de opresión y degradación contra lo que hay que luchar (Marx & Engels, 1930). Para las personas más espirituales y el mundo de la teología es una actividad humana orientada a la construcción del Reino de Dios, un medio para finalizar la obra inacabada de Dios (Lozano, 2011).

Todas estas definiciones denotan significados o sentidos diferentes. Sin embargo, el significado predominante en la sociedad hoy en día es el económico; el trabajo como una actividad (de origen manual o intelectual) que se realiza a cambio de una compensación económica. Diversos autores argumentan que se trata de una perspectiva reduccionista a una cuestión meramente económica (Dupré & Gagnier, 1996; Voswinkel, 2020). Sin embargo, se trata de una perspectiva del trabajo que ha ido tomando forma y cobrando fuerza durante los últimos siglos (probablemente desde la Reforma propuesta por Lutero).

El sentido o significado que atribuimos al trabajo en el contexto de nuestras vidas está muy condicionado por los “marcos de significado” (también denominados “sistemas de significado”) que se han desarrollado social y culturalmente (Martela & Pessi, 2018). Estos marcos de significado se definen como “una compleja red de proposiciones que mantenemos sobre cómo son las cosas en el mundo” y son herramientas cognitivas que utilizamos para navegar y operar en la vida cotidiana.

Estos “marcos de significado” han ido evolucionando a lo largo de la historia y con ellos la noción del trabajo. Con el objetivo de entender cómo ha sido esta evolución en el tiempo y cómo se ha llegado a una perspectiva predominantemente económica del trabajo, es conveniente revisar la historia y responder a las preguntas de: ¿Qué significado ha tenido el trabajo en la historia más reciente? ¿Qué hitos en la historia han contribuido a que el sentido predominante del mismo sea el económico?

#### ¿CÓMO HA EVOLUCIONADO SU SIGNIFICADO EN LA HISTORIA?

En la Grecia antigua el trabajo estaba visto como un castigo. El ideal de persona que tenían Platón y Aristóteles en su mente es aquel que no está sometido a la necesidad y que, por tanto, no necesita trabajar, a diferencia de los artesanos y los esclavos (Cerdà, 2017). El ser humano es un ser racional y su finalidad es desarrollar esa razón que lo hace persona y lo asemeja a los dioses. El trabajo es un castigo tal y como se representa en el mito de Sísifo rodando la piedra eternamente, en un esfuerzo continuo y sin ninguna utilidad.



En la Edad Media, las personas voluntariamente aceptaban la servidumbre del señor feudal, pues, para las personas de condición humilde, no siempre era deseable ser libre. Nuevamente los que trabajan son el escalón más bajo de la clase social. El propio término de trabajo tiene su origen en “tripalium” un instrumento de castigo / tortura; la propia palabra denota molestia, agobio, sufrimiento y humillación (Azurmendi, 1984). El beneficio individual no estaba bien visto; los individuos que obran por provecho propio gracias al comercio eran condenados por la iglesia. El trabajo tenía un cariz religioso; se veía como un medio para la absolución más que como un medio de progreso (Rosso et al., 2010).

Con la Reforma, se empezaron a asentar los primeros pasos del sistema capitalista (Cerdà, 2017). Calvino y Lutero propusieron el ideal ascético de la vida activa alrededor del trabajo. Según esta perspectiva, las personas nacemos con el pecado y sólo con el trabajo podemos acercarnos a Dios; por tanto, el trabajo es un medio ideal para disciplinar las pasiones humanas. La riqueza empezó a verse como un símbolo de ejercer bien la profesión.

En la Ilustración, Mandeville propuso que el egoísmo sin trabas de cada individuo intervendría de manera positiva en beneficio de la comunidad. Proponía que la sociedad tiene una desigualdad estructural necesaria; que los trabajadores están excluidos de amor propio y por ello no pueden realizarse como individuos. La clase liberal debían mantenerse centrados en el interés privado mientras que las clases trabajadoras dedicarse al trabajo manual. En contraposición a esta idea del trabajador sin amor propio, Helvetius propuso el concepto de “trabajo motivado” por el interés propio (Cerdà, 2017). La persona es un ser apasionado. Es apasionado porque es interesado, y ese interés puede ser motor indispensable para (i) salir del estado de pereza que se encuentra la persona y (ii) desarrollar grandes fines sociales. Helvetius quería reivindicar los comportamientos apasionados de la persona para dotar al trabajo de significado por sí mismo. En general, y a pesar de las diferencias entre diversos autores, en esta etapa se producen discursos en favor del trabajo como una condición necesaria para una vida feliz. Se está queriendo encontrar en el día a día aquello que nos hace feliz, aquello que dote de significado nuestra existencia.

En la revolución Industrial nace el proletariado. El artesano coge estatus en comparación con el asalariado (porque es libre y no está tan amenazado por la miseria como el asalariado). Marx desarrolló y acuñó el concepto de “trabajo alienado” como alguien que no es dueño de lo que hace y por tanto no puede

encontrar ningún significado en el trabajo (Gros, 2016). Según Marx, el trabajador sólo se siente en sí fuera del trabajo, por lo que el trabajo no puede ser voluntario sino forzado. Es por ello que se aboga por un cambio político que elimine las clases (Marx & Engels, 1930). Marx nunca renuncia al trabajo; el trabajo es un lugar imprescindible para que se realice la persona; el ser humano transforma su entorno natural y social al tiempo que se da forma a sí mismo y toma plena conciencia de sus poderes y cualidades. Sin embargo, esto sólo será posible cuando el trabajo es “no alienado”.

A finales del s. XIX Taylor realizó sus propuestas de la organización científica del trabajo, posteriormente puestas en práctica con gran éxito por Henry Ford. No es objeto de este documento detallar las propuestas de Taylor, pero sí resulta importante destacar las motivaciones que le llevaron a hacerlas. Para Taylor, la industria de la época tenía un problema: estaba en manos de los trabajadores. Dado que los trabajadores evitaban el trabajo, no favorecían la producción y eficiencia industrial. En estas condiciones (con el saber residiendo en los trabajadores) la acumulación de capital que persigue el empresario depende de los trabajadores y la “resistencia obrera” se encuentra en una posición de poder. El reto era “superar el obstáculo del obrero de oficio” (Cerdà, 2017). El resultado fue proponer la “división” del trabajo tanto en términos horizontales (en pequeñas tareas empobrecidas rutinarias) como en términos verticales (dejando la planificación / gestión en manos de unos y la ejecución en otros). El principal elemento motivacional que se propone es la retribución: cuanta mayor retribución mayor motivación pues se asume que en un contexto de necesidad las personas trabajadoras buscan “liberarse” de estas necesidades a través de una mayor paga. Se pide al trabajador (a cambio de un salario) que persiga (ciegamente y sin opción de participar) en los fines que otros han elegido, empleando los medios que otros han juzgado adecuados. Esta “división” del trabajo conllevó una simplificación y empobrecimiento del trabajo. Esto derivó en dos consecuencias destacables (entre otras): (i) se pudo prescindir de los artesanos, y (ii) se pudo también emplear a personas sin cualificación en la industria. Los incrementos de productividad obtenidos permitieron desarrollar la economía. Sin embargo, esta organización científica ha producido un coste social importante; durante muchos años ha quitado autonomía a las personas, a través de un proceso de descalificación (“deskilling”) del trabajo (Yeoman, 2014). Los trabajadores no “controlan” su trabajo, reduciendo su función a un mero rol de “recurso” sin ser “dueños de su trabajo”. En este contexto, se limita de manera muy significativa el desarrollo del sentido del trabajo

por parte de la persona. El sentido del trabajo se reduce principalmente a una mera cuestión económica.

En contraposición al modelo industrial propuesto por Taylor, autores como Ruskin y Morris reivindicaron el valor del trabajo artesanal (Cerdà, 2017). Se negaban a aceptar la división del trabajo porque “fragmenta a las personas”. Según ellos, sólo a través del trabajo que combina una parte intelectual y manual (en contraposición a la división vertical propuesta por Taylor que separa el pensamiento de la acción) se puede lograr una vida plena y con sentido. El artesano es libre, inteligente y creativo, en línea con un trabajo humano y libre, a diferencia del trabajo deshumanizador del capitalismo industrial (Yeoman, 2014).

Estos planteamientos alternativos a la organización científica del trabajo no han tenido una implantación práctica destacable. El éxito de las propuestas de Taylor en la industria ha sido innegable. La organización científica del trabajo se ha desarrollado en producciones estandarizadas y manuales (donde logra ganancias en productividad) hasta el punto de extenderse más allá de la industria siendo hoy en día la referencia principal con la que se organizan las empresas. Esta organización del trabajo se sitúa en un sistema económico que favorece los valores de acumulación del capital, competición y responsabilidad individual (por encima de la solidaridad, cooperación y responsabilidad social). En este contexto, el trabajo cobra mayoritariamente un sentido reduccionista; el trabajador intercambia su tiempo, capacidades y esfuerzo a cambio de una retribución que le permite vivir lo más dignamente posible. Sin embargo, el trabajo configurado así se reduce a una simple mercancía desprovisto de dignidad (Azurmendi, 1984). Esta perspectiva reduccionista del trabajo como mercancía no ofrece muchas posibilidades de desarrollar sentido en el trabajo y responder a la necesidad innata del ser humano de dar sentido a su vida. La consecuencia de ello es que la persona desarrolla el sentido de su vida más allá del trabajo (en el ocio, familia, trabajo voluntario, etc) y tiende a minimizar su tiempo, contribución y energía en el trabajo.

## EL TRABAJO Y COOPERATIVISMO EN GIPUZKOA

Esta perspectiva reduccionista del trabajo a una simple dimensión económica ha tenido su contrapropuesta en Gipuzkoa. El movimiento cooperativo que surgió en la segunda mitad del s. XX se fundamentó en una perspectiva del trabajo diferente; promoviendo (con

mayor o menor éxito) un sentido del trabajo diferente. Merece la pena resaltar brevemente esta perspectiva dado el peso que tiene este movimiento cooperativo en Gipuzkoa en comparación con otras regiones europeas. Según Azurmendi (1984) el movimiento cooperativo en Gipuzkoa se inspiró en tres fuentes principalmente:

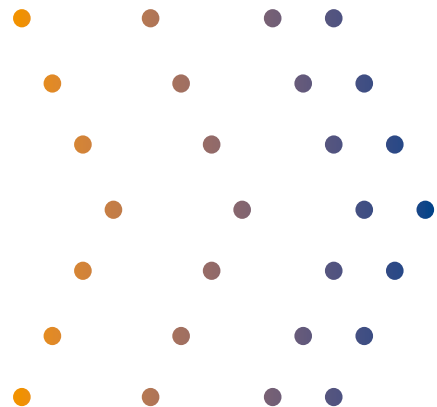
- i. En la teología cristiana: que define el trabajo (según el Concilio Vaticano II) como una actividad humana para seguir con la obra inacabada de Dios. Bajo esta perspectiva el ser humano es cocreador de Dios. Según Arizmendiarieta, Dios convierte al ser humano en “socio de su propia empresa”. Por tanto, el trabajo no se percibe como un castigo impuesto por Dios al ser humano. Al contrario, el trabajo es considerado como una provisión divina para la conquista del bienestar por los seres humanos (Ortega, 2021).
- ii. En la filosofía de Hegel y Marx: el primero propone que el trabajo erige a la persona en sujeto; es donde se encuentra a sí mismo (se libra de las cadenas de la naturaleza); donde puede verse reflejado y reconocerse como tal (Gros, 2016). El segundo sigue la lógica de Hegel pero matizando que esta forma de trabajo debe ser uno no alienado.
- iii. En la filosofía personalista (principalmente Mounier): donde se buscan fórmulas (que en Gipuzkoa terminaría siendo la fórmula cooperativa) como alternativa a las dos corrientes socioculturales dominantes en el s. XX: (i) “el individualismo egocéntrico reforzado por el capitalismo” y (ii) “el colectivismo que supeditaba el valor de la persona a su adhesión a proyectos colectivos como el triunfo de una raza o la revolución” (Azurmendi, 1984). Frente al primero, se remarca la necesidad de la relación interpersonal y de la solidaridad. Frente al segundo, se remarca el valor absoluto de cada persona independientemente de sus cualidades.

Como resultado de todas estas fuentes, el movimiento cooperativo (en Gipuzkoa) propuso el trabajo como un medio para dignificar a la persona, para que crezca y se desarrolle. Según esta perspectiva, el trabajo es una vía de perfeccionamiento y autorrealización (Ortega, 2021) y sobre todo un medio por el que la persona será libre y por tanto digna, pues no hay dignidad humana sin libertad; la persona se emancipará a través del trabajo. Esta perspectiva del trabajo como fuente de libertad y dignidad contrasta con la crítica que se hace de la visión tradicional del “trabajo como mercancía al servicio del capital” (Azurmendi, 1984). Arizmendiarieta destacaba que el capital debe ser un factor instrumental supeditado al trabajo; se trata de un principio básico

clave del movimiento cooperativo en Gipuzkoa: el trabajo está por encima del capital. Por tanto, bajo la perspectiva cooperativa el trabajo es el vehículo para ser libre, transformar la sociedad y contribuir al bien común y el capital un instrumento a su servicio.

Según esta perspectiva, el trabajo no es penoso sino su organización y estructuración actual. Una organización donde no existe participación es una organización no acorde con las exigencias de la dignidad humana. Por ello, los promotores del movimiento cooperativo en Gipuzkoa terminan considerando que la fórmula jurídica cooperativa es la que mejor se adecúa a los principios mencionados de libertad, dignidad, autorrealización y transformación de la sociedad. Con el tiempo, y a medida que ha ido creciendo el movimiento cooperativo, se ha permeabilizado a las influencias predominantes de la sociedad donde valores como la comunidad y solidaridad pueden estar debilitándose en favor del individualismo y la competición. Además de ello, a medida que las cooperativas han crecido se han implantado exitosamente las prácticas de la organización científica del trabajo buscando ser más competitivos en un mercado cada vez más globalizado. ¿Hasta qué punto esta forma de organización y gestión (sumado a las corrientes de valores de la sociedad actual) está erosionando el significado del trabajo sobre los que se erigió el movimiento cooperativo? Es innegable que el significado del trabajo del movimiento cooperativo está influido por

las tendencias sociales y culturales predominantes (p.ej. la primacía del capital, el individualismo, etc) y que esta influencia está siendo cada vez mayor en la medida que las cooperativas se están haciendo cada vez más grandes (pues en su crecimiento se está cada vez más abriendo a las tendencias sociales de su contexto). Sin embargo, resulta importante destacar que existe un debate a nivel de principios sobre lo que significa el trabajo entre el movimiento cooperativo y otras formas de entender la empresa.



## CAPÍTULO 3

### El sentido del trabajo

#### EL SENTIDO: UNA NECESIDAD HUMANA

Diferentes disciplinas como la psicología (Baumeister, 1991) y la filosofía moral (Wolf, 2010) defienden la idea de que el deseo de sentido en la vida es una motivación humana universal. El ser humano necesita sentir que la vida de uno merece la pena vivirla. Esto no significa que la búsqueda de sentido tenga que ser una cuestión exclusiva del individuo, pues el contexto social en el que se sitúa el individuo condiciona en gran medida los “recursos” que tiene a su alcance para desarrollar sentido (Yeoman, 2014).

Dada la importancia y centralidad que tiene el trabajo hoy en día en nuestras vidas, el trabajo es uno de los grandes dominios donde poder desarrollar un sentido que cubra esa necesidad de encontrar sentido a la vida (Martela & Pessi, 2018). El trabajo es una vía importante para el desarrollo y el ejercicio de las capacidades y habilidades humanas. Puede inculcar virtudes como el honor, el orgullo, la dignidad y el respeto por uno mismo. Por tanto, puede ser una vía muy importante para desarrollar el sentido del trabajo y contribuir al crecimiento y desarrollo del ser humano (Veltman, 2015). Una persona que encuentre sentido en el trabajo muy probablemente encontrará sentido en la vida y cubrirá una necesidad básica humana; un impulso innato. Como muestra de la necesidad e interés que tienen las personas en desarrollar sentido en el trabajo, los estudios realizados por Hu y Hirsh (2017) muestran que las personas están dispuestas a aceptar un 30% menos de salario si el trabajo le ofrece la posibilidad de sentido.

Esta perspectiva del trabajo como un elemento central en la vida del individuo para cubrir la necesidad de sentido de la vida, es rebatida según la perspectiva pluralista de valores. Según esta perspectiva, el individuo podría tener un trabajo alienado (al que no le encuentra

sentido) y satisfacer la necesidad de sentido en la vida a través de otras fuentes diferentes a la del trabajo (p.ej. el ocio). Buscar sentido al trabajo no sería un elemento indispensable para tener una vida con sentido porque en las sociedades liberales democráticas los individuos deberían tener libertad de elegir las fuentes de valor y sentido en su vida (y el trabajo puede no ser elegido). Bajo esta lógica se asume que el trabajo (sin sentido) no impacta negativamente en la vida del individuo siempre que éste tenga un espacio (p.ej. el ocio) donde realizarse fuera del trabajo. Sin embargo, el trabajo es un ámbito mucho más influyente e importante que por ejemplo el ocio en la vida de las personas por varios motivos (Veltman, 2015). Primero, porque se ha demostrado que los trabajos repetitivos y rutinarios dañan al individuo haciéndolos menos inteligentes y competentes (Yeoman, 2014). Segundo, porque la mera existencia de trabajos sin sentido (p.ej. rutinarios y repetitivos) en la sociedad coarta y frustra el potencial de crecimiento de por ejemplo los jóvenes que estudian para trabajar en dichos trabajos. Tercero, porque mayoritariamente es el trabajo (y no el ocio) el que “nos conecta positivamente, como contribuyentes, con un mundo social más amplio” (Veltman, 2015) mejorando así tanto la autoestima como el reconocimiento social. Por tanto, encontrar sentido al trabajo debería ser una prioridad muy por encima del desarrollo de sentido en otros ámbitos de la vida como por ejemplo el ocio.

Bajo la lógica de la filosofía, psicología y ética empresarial es una obligación moral de los responsables (de empresa y sociedad) contribuir a que las personas atribuyan sentido al trabajo (Martela & Pessi, 2018). Para ello, es importante asegurar que los trabajos se diseñan de manera que posean una “estructura mínima para el sentido”, y que la empresa y la sociedad se organicen de manera que ofrezcan a sus individuos un contexto / pluralidad de opciones que le permita desarrollar el sentido del trabajo (Yeoman, 2014).

Probablemente no es posible dotar a todos los trabajos de una estructura mínima que permita el desarrollo de sentido en el trabajo. La idea de que todas las personas pueden tener acceso a un trabajo con una estructura mínima para el sentido es posiblemente una utopía (Veltman, 2015). Sin embargo, ello no significa que no merezca la pena el esfuerzo pues existe mucho potencial de mejora. Yeoman (2014) sugiere que incluso los trabajos más alienados (empobrecidos, repetitivos y rutinarios) tienen un recorrido potencial de mejora en términos de sentido del trabajo. Por ejemplo, los estudios etnográficos sobre lo que la gente hace realmente cuando trabaja proporcionan pruebas significativas de que, incluso en condiciones de trabajos muy empobrecidos y rutinarios, los trabajadores están motivados para buscar una expresión autónoma en sus actividades laborales, independientemente de las recompensas, como el estatus o el salario (Yeoman, 2014). Esto es, que incluso en las condiciones de trabajo de mayor alienación, las personas están buscando y desean encontrar sentido al trabajo pues se trata de un deseo (o impulso) innato.

## DEFINICIÓN: ¿QUÉ SIGNIFICA “SENTIDO DEL TRABAJO”?

Aunque el concepto pueda parecer algo intuitivo no resulta sencilla su definición. En el mundo anglosajón se emplean dos términos que conviene distinguir (Allan et al., 2019; Rosso et al., 2010): (i) “meaning” y (ii) “meaningfulness”. El primero hace referencia al tipo de sentido que una persona atribuye al trabajo en el contexto de su vida. El sentido del trabajo (“meaning”) puede ser negativo (“el trabajo es una opresión”), neutral (“es una paga”) o positivo (“el trabajo es un espacio donde puedo desarrollarme”). Sin embargo, el hecho de que el trabajo tenga un sentido determinado (“meaning”) no significa necesariamente que sea “meaningful”. Este concepto se refiere a la cantidad de sentido (positivo) que tiene el trabajo para el individuo; siempre tiene una valencia positiva. Cuando una persona percibe un “meaning” negativo (p.ej. “el trabajo es una opresión”), siente que su trabajo tiene poco sentido (no “meaningful”). Por el contrario, cuando se percibe un “meaning” positivo (p.ej. “el trabajo es una llamada”) siente que su trabajo tiene sentido (es “meaningful”). En resumen, en todos los casos existe “meaning” (de un tipo u otro, positivo o negativo) pero sólo en algunos se percibe un trabajo “meaningful” (nivel de sentido en positivo). En este documento se empleará el término “sentido del trabajo” según la lógica

del “meaningfulness”. Cuando se haga referencia al sentido del trabajo, será en términos de “meaningful work”. No se entrará en el debate de qué tipo de sentido atribuyen las personas al trabajo (qué “meaning” atribuyen) sino si el sentido que atribuyen es mucho o poco (hasta qué punto es un “meaningful work”). Por tanto, cuanto más sentido perciban las personas mejor (independientemente del tipo de sentido).

En la revisión del estado del arte que realiza Martela encuentra 32 definiciones diferentes del sentido del trabajo o “meaningful work” (Martela & Pessi, 2018). Por ejemplo, una de las definiciones más antiguas lo define como: “el grado en que la persona experimenta el trabajo como algo significativo, valioso y que vale la pena” (Hackman & Oldham, 1976). A partir de la revisión de las 32 definiciones, Martela y Pessi concluyen que el sentido del trabajo tiene las siguientes tres dimensiones: (i) significado, (ii) propósito más amplio y (iii) autorrealización. Proponen que la dimensión “significado” es en términos generales la medida general del sentido del trabajo y que el “propósito” y la “autorrealización” son dos subdimensiones que contribuyen a incrementar el significado (ver Figura 2).

La dimensión “Significado” es la que ofrece una medida del nivel de sentido del trabajo (ver nube gris en la Figura 2). Esto es, el sentido del trabajo es la cantidad de “significado” que las personas creen que tiene su trabajo (Martela & Pessi, 2018). Por “Significado” se entiende si el trabajo tiene o no algún valor intrínseco. Es el juicio general de la persona sobre si el trabajo tiene valor o no (Allan et al., 2019). El juicio de si merece o no la pena comprometerse con el mismo. Por ejemplo, un individuo puede tener ciertos valores y sentir que el trabajo no se alinea con (o satisface) ninguno de estos valores. En estos casos el trabajo no tendrá significado; el trabajo será un medio para subsistir y el individuo buscará desarrollar sus intereses fuera del mismo. Se trata por tanto de una evaluación general sobre el valor del trabajo que realiza uno.

Por otro lado, el “Propósito” está relacionado con la idea de si el trabajo contribuye a “algo más grande”; a algo más allá del beneficio individual. Tiene que ver con la trascendencia (Rosso et al., 2010). El propósito está orientado hacia los demás en lugar de hacia uno mismo y surge como resultado de participar en la construcción (o contribución) de algo de valor compartido con otros. El propósito puede tomar muchas formas diferentes; por ejemplo cuando ayuda a otros (p.ej. clientes), alivia el sufrimiento, elimina dificultades de la sociedad, reduce riesgos de trabajos tediosos, hace de alguien más feliz, más saludable o cuando

Figura 2: Definición del sentido del trabajo



contribuye a enriquecer intelectualmente a los demás (Yeoman, 2014). Por ejemplo, uno puede sentir que a través del trabajo está contribuyendo a la prosperidad de su familia (especialmente en situaciones donde el trabajo es precario y/o los ingresos son bajos). En este contexto, incluso en los casos donde el trabajo es tedioso y repetitivo, el trabajo puede tener un propósito muy claro y contribuir positivamente al sentido. Tener un propósito en el trabajo significa creer que uno es capaz de tener un impacto positivo (a través del trabajo) en la sociedad (hacia los demás).

Finalmente, la "Autorrealización" tiene que ver con hasta qué punto somos capaces de realizarnos y expresarnos a través de nuestro trabajo. Mide hasta qué punto el trabajo satisface las necesidades, motivaciones y deseos asociados a la autorrealización del individuo (Lepisto & Pratt, 2017). En contraposición se encuentran los trabajos alienantes; aquellos que se han diseñado con unas condiciones de trabajo estrechas y restrictivas conduciendo a una sensación de desconexión con el trabajo. Cuando uno se siente como un simple "engranaje de una máquina", que hace algo repetitivo sin posibilidad de influir en el contenido de su trabajo y constantemente controlado por alguna autoridad, uno puede considerar que el trabajo no merece la pena, aunque sea bien remunerado y tenga un propósito noble.

Las sub-dimensiones de Propósito y Autorrealización son dos sub-dimensiones importantes que contribuyen al significado (y por tanto al sentido del trabajo) que se complementan mutuamente pues el propósito está relacionado con "los demás" mientras que la autorrealización está relacionado "con uno mismo" (Martela & Pessi, 2018).

### CONSECUENCIAS: ¿CÓMO INFLUYE EL SENTIDO DEL TRABAJO EN LAS PERSONAS?

El nivel de sentido del trabajo percibido por las personas tiene consecuencias significativas en tres niveles diferentes: (i) a nivel de individuo, (ii) organización y (iii) sociedad. Respecto al efecto a nivel de individuo, existen estudios empíricos que demuestran que la percepción de sentido del trabajo afecta a la salud tanto física como mental. Por ejemplo, Kornhauser (1965) concluyó que cuando las personas trabajan durante mucho tiempo en tareas que ofrecen poco sentido (p.ej. tareas rutinarias y repetitivas), se extingue la ambición, la iniciativa y la orientación de los trabajadores hacia sus objetivos vitales. Por otro lado, los estudios Whitehall I y II demostraron que trabajos sin una estructura mínima para el sentido como la falta de control en el trabajo, se asociaba con un aumento de las enfermedades cardíacas entre los trabajadores de las oficinas gubernamentales (Bosma et al., 1997).

Respecto al efecto del sentido del trabajo a nivel de organización, se ha demostrado empíricamente que existe una relación entre el sentido del trabajo y los indicadores a nivel organizativo como la motivación (Hackman & Oldham, 1976), el absentismo (Wrzesniewski et al., 1997), el rendimiento individual (Allan et al., 2019) y el bienestar de las personas (Kahn, 2007). Se trata por tanto de una cuestión que repercute directamente tanto el bienestar de las personas (y por extensión en la sociedad) como en indicadores clave de resultado organizativo.

Finalmente, respecto al efecto del sentido del trabajo a nivel de la sociedad, cabe destacar que en la medida que la falta de sentido afecta al individuo, termina afectando en la sociedad. Estos daños que producen los trabajos de poco sentido socavan en el individuo su sentido de eficacia, autoestima y autovaloración. Esto, a su vez, erosiona su "posición en relación con los demás en la sociedad" limitando así su capacidad de actuar con otros en la sociedad.







## CAPÍTULO 4

### Cómo favorecer el desarrollo del sentido del trabajo

#### LA DIMENSIÓN OBJETIVA Y SUBJETIVA

Desde la filosofía moral, Wolf (2010) propone que para que las personas desarrollen sentido en el trabajo se deben integrar dos dimensiones: (i) la dimensión objetiva, y (ii) la subjetiva. Denomina a este modelo como “Bipartite Value of Meaningfulness” (BVM). A continuación, se desarrollan brevemente las dos dimensiones:

- La dimensión objetiva: hace referencia a que el trabajo ha de configurarse de manera que contenga una estructura mínima para el sentido (en términos de autonomía, libertad y reconocimiento social). Un trabajo que no tiene reconocimiento social y se configura sin ninguna autonomía por parte de la persona no ofrece las condiciones mínimas para que las personas desarrollen sentido. Por ejemplo, el trabajo empobrecido, repetitivo que Marx denominó como alienado no cumple las condiciones objetivas pues no tiene una autonomía mínima en el trabajo (Yeoman, 2014). Por otro lado, ciertos trabajos que son necesarios y tienen una finalidad social importante como por ejemplo los de saneamiento y de recogida de basuras pueden no cumplir con esta dimensión objetiva por una falta de reconocimiento social. Una carencia de reconocimiento social puede provocar en los trabajadores faltas de autoestima y que incluso se sientan estigmatizados y se vean a sí mismos como menos en la sociedad (Veltman, 2015).
- La dimensión subjetiva: existe variabilidad respecto a lo que una persona considera de valor o sentido. Por eso encontrar sentido implica en última instancia un ejercicio de “juicio subjetivo”. La medida en que diferentes personas experimenten el mismo trabajo como significativo (o con sentido) diferirá en función de sus valores, creencias, motivaciones y personalidad (Smids et al., 2020). Por ejemplo, en el caso de trabajos que cumplen con las

condiciones objetivas para tener sentido (tienen valor, un propósito social, reconocimiento social, autonomía y libertad en el trabajo, etc) puede haber personas que no valoran subjetivamente dicho trabajo y por tanto no atribuir sentido al trabajo.

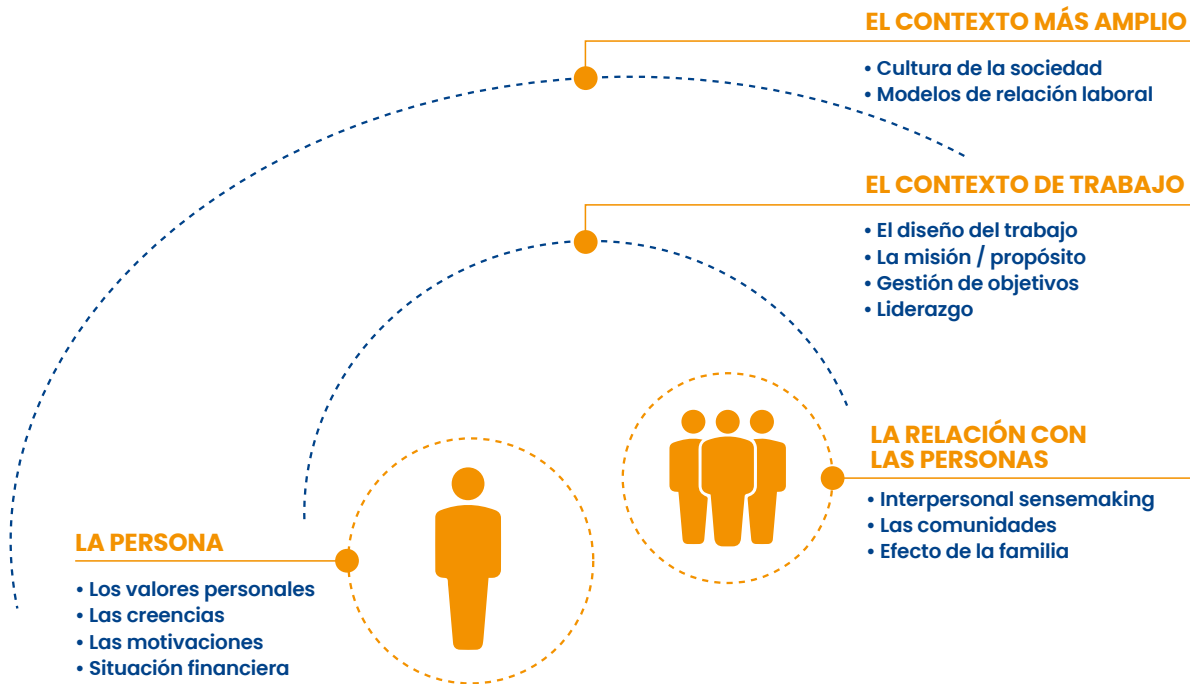
Wolf destaca que hacen falta las dos dimensiones para que se desarrolle el sentido del trabajo: “el significado surge cuando la atracción subjetiva se encuentra con el atractivo objetivo” (Wolf, 2010). En última instancia el sentido del trabajo es una interpretación subjetiva del individuo. Sin embargo, para que dicha interpretación subjetiva se produzca el trabajo debe disponer de una “estructura objetiva” mínima para que se pueda desarrollar el sentido del trabajo por parte de las personas. Por ejemplo, en el mito de Sísifo, si se inoculara una droga que hiciera sentir a Sísifo pleno de sentido en su trabajo de rodar una piedra. Sus esfuerzos son objetivamente inútiles y a pesar de sentir que el trabajo tiene sentido (satisfacción subjetiva) no es la solución que se busca en el ámbito del sentido del trabajo (Yeoman, 2014).

Para que la dimensión “objetiva” y “subjetiva” se desarrolle en la organización son necesarias tomar en cuenta diferentes “fuentes” de intervención. Estas fuentes se desarrollan a continuación.

#### FUENTES: ¿QUÉ LÍNEAS DE TRABAJO EXISTEN PARA DESARROLLAR EL SENTIDO?

Rosso *et al.* (2010) proponen varias “fuentes para el sentido del trabajo”: (i) la persona, (ii) la relación con otras personas, (iii) el contexto de trabajo y (iv) la vida espiritual. El sentido del trabajo que atribuyen las personas es una combinación de estas fuentes.

Figura 3: Fuentes que condicionan el sentido del trabajo



- **La “persona”:** se refiere a cómo los valores, las motivaciones y las creencias de uno mismo influyen en su percepción del sentido del trabajo. A pesar de que Rosso *et al.* clasifican la vida espiritual como un apartado diferente, en este informe se considera como una parte inherente de la persona. Por tanto, ambas fuentes (persona y vida espiritual) se integran en el ámbito de la “persona”.
- **La “relación con otras personas”:** se refiere a cómo los compañeros de trabajo influyen en las interpretaciones que hace uno sobre el significado de su trabajo a través de un proceso de atribución de significado colectivo (que se produce a través de conversaciones mutuas). Por ejemplo, la profesión a la que uno pertenece o la “tribu” de la que se siente parte en la organización condiciona el desarrollo del sentido.
- **El “contexto de trabajo”:** se refiere al contexto donde el trabajo se ejecuta (el diseño del trabajo y

de la organización, el propósito de la organización, el comportamiento de los líderes, etc).

Cada una de estas “fuentes” de sentido se pueden clasificar bajo la mirada “objetiva” y “subjetiva” desarrollada previamente. La fuente de intervención denominada “contexto de trabajo” permite desarrollar la dimensión “objetiva” del “Bipartite Value of Meaningfulness” (BVM). Es responsabilidad de los gestores de la organización desarrollar este “contexto” organizativo y hacerlo de manera que proporcionen una “estructura objetiva mínima” para que se pueda desarrollar el sentido. Por tanto, se trata del desarrollo de la dimensión “objetiva” del BVM por parte de los gestores de la organización. Un ejemplo de desarrollo del contexto de trabajo consiste en trabajar por ejemplo el diseño del trabajo (el nivel de autonomía, la información que se comparte en las operaciones diarias) o el grado en el que se participa en decisiones importantes de la organización.

Por otro lado, las fuentes de “la persona” y las “relaciones con otras personas” darán forma a las percepciones “subjetivas” del BVM. Esta dimensión “subjetiva” del trabajo se construye de forma tanto individual como social. La literatura ha empleado un enfoque predominantemente individual asumiendo que el sentido nace de las percepciones subjetivas que las personas hacen de su trabajo (Rosso et al., 2010). Percepciones subjetivas que serán diferentes entre los individuos que tienen valores, creencias y motivaciones diferentes. Esta perspectiva es la de la psicología. Sin embargo, el sentido también se construye en interacción con otras personas y en un sistema social y cultural determinado. Se atribuye significado a los eventos que ocurren en el trabajo en interacción con los compañeros y dentro de un sistema de valores (imperante en la organización y sociedad). Esta perspectiva es la de la sociología. Las personas atribuyen más o menos sentido al trabajo combinando los dos “niveles”: (i) desde su “ser” (“persona”; ámbito de la psicología) y (ii) en interacción o relación con otras personas (ámbito de la sociología).

La Figura 3 resume gráficamente las diferentes “fuentes” del sentido del trabajo. El “contexto” responde predominantemente a la dimensión “objetiva” mientras que la persona y las relaciones con los demás a la parte “subjetiva”.

El “Bipartite Value of Meaningfulness” propone que para desarrollar el sentido de trabajo hacen falta las dos dimensiones (la objetiva y la subjetiva). Por tanto, una intervención en favor del sentido del trabajo debería combinar, por un lado, iniciativas relacionadas con el “contexto de trabajo” (la parte objetiva; creando contextos organizativos con una “estructura mínima objetiva para el sentido”), y por otro lado, iniciativas en los ámbitos de “la persona” y las “relaciones con otras personas” (para favorecer que la persona y las interacciones grupales contribuyan a desarrollar interpretaciones subjetivas favorables al sentido del trabajo).

¿Qué iniciativas específicas se deberían desarrollar en la fuente del “contexto organizativo” para ofrecer una “estructura objetiva mínima” que permita el desarrollo del sentido por parte de las personas? ¿Qué requisitos se deben cumplir en la fuente de la “persona” para que se desarrolle el sentido del trabajo? Con el objetivo de orientar lo mejor posible a la empresa en el siguiente apartado se desarrollan más en detalle las iniciativas específicas que la organización puede desarrollar a nivel de “contexto organizativo” y los requisitos mínimos que se deberían producir para que “la persona” pueda atribuir sentido al trabajo.

## CUATRO NECESIDADES BÁSICAS QUE SE TRADUCEN EN CUATRO PALANCAS

Martela et al. (2021) proponen cuatro palancas de acción básicas a fomentar en la organización: la autonomía, competencia, relación y propósito. Estas palancas están fundamentadas en la Teoría de la Auto-Determinación – SDT – (Chen et al., 2015; Ryan & Deci, 2000), en la propuesta teórica desarrollada por Rosso et al. (2010) y en la operacionalización del sentido del trabajo que desarrollan Lips-Wiersma y Wright (2012). Por un lado, la teoría de la Auto-Determinación propone tres palancas de intervención (autonomía, competencia y relación) al que se le añade una cuarta palanca que responde a la dimensión de Propósito (Martela & Ryan, 2016) debido a su importancia para el sentido del trabajo. Esta correspondencia de conceptos se encuentra resumida en la Tabla 2. A continuación, se desarrollan brevemente cada uno de estos conceptos:

**Autonomía:** tal y como se muestra en la Tabla 2 esta palanca se corresponde con el “self-connection” del marco teórico de Rosso et al. (2010) y “developing and becoming self” de Lips-Wiersma y Wright (2012). Se define como la experiencia de auto-determinación, de voluntad libre en contraposición a sentirse encorsetado, limitado y controlado (Ryan & Deci, 2000). Cuando las personas tienen sentido de propiedad sobre su trabajo, sienten que controlan su trabajo, que toman decisiones, que expresan su ser a través del trabajo y sienten que conectan con su ser (autenticidad) se autorrealizan contribuyendo positivamente al sentido del trabajo.

**Competencia:** esta palanca se corresponde con el “Individuation” del marco teórico de Rosso et al. (2010) y “Expressing full potential” de Lips-Wiersma y Wright (2012). Se define como sentirse capaz de lograr los resultados propuestos; sentirse eficaz en la consecución de lo que uno persigue (Ryan & Deci, 2000). Esta dimensión también puede ser un predictor importante del sentido del trabajo. Tener un alto sentido de dominio y eficacia en el trabajo puede hacer que el trabajo se sienta personalmente significativo, ya que uno siente que es capaz de producir un impacto a través de su trabajo (Martela et al., 2021).

**Relación / Conexión:** esta palanca se corresponde con “Unification” de Rosso et al. (2010) y con “Unity to others” de Lips-Wiersma y Wright (2012). Hace referencia a la experiencia de intimidad y conexión genuina con los demás (Ryan & Deci, 2000). La relación con los demás y sentirse parte del grupo (conectado al mismo) es considerado como un elemento importante del sentido del trabajo (Rosso et al., 2010).

**Propósito:** Rosso et al. (2010) lo definen como “Contribution” mientras que Lips-Wiersma y Wright (2012) lo definen como “Serving to others”. Tiene que ver con el sentimiento de que uno está contribuyendo positivamente a la vida de otras personas; un sentimiento que surge típicamente cuando uno se involucra en un comportamiento prosocial (Martela & Ryan, 2016). Muchos investigadores han argumentado que la contribución hacia los demás podría ser una parte crucial de lo que hace que el trabajo sea significativo (Bailey et al., 2019).

Según la Teoría de la Auto-Determinación (SDT) y la adaptación de la misma al ámbito del sentido del trabajo (Martela et al., 2021; Martela & Riekkari, 2018) estas cuatro palancas son en realidad “necesidades básicas innatas” de la persona. Cubrir estas necesidades básicas contribuirá a que las personas encuentren sentido al trabajo y a que se favorezca la motivación intrínseca de las personas. Se denominan necesidades básicas innatas pues la investigación está demostrando que son necesidades universales produciendo un efecto positivo en el bienestar y motivación intrínseca de las personas independientemente del contexto cultural e

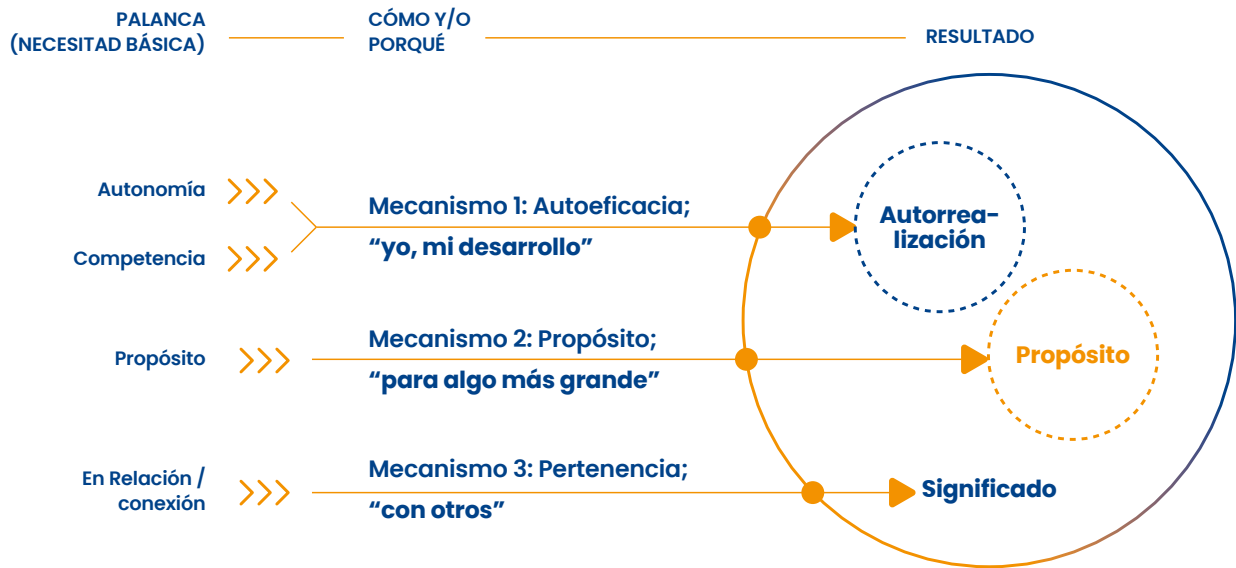
independientemente de las características individuales de las personas (p.ej. Chen et al., 2015). Cuando las personas sienten que no está cubierta alguna de estas necesidades básicas se producen carencias en el sentido del trabajo, en la motivación intrínseca y en el bienestar. Ante una carencia de sentido del trabajo y de motivación intrínseca la organización se verá forzada a implantar mecanismos de motivación extrínseca (p.ej. incentivos, salarios más altos). A su vez, la falta de sentido del trabajo y de motivación intrínseca derivará en previsiblemente en un mayor absentismo y fuga de personal revertiendo negativamente en la competitividad / sostenibilidad de la organización.

Dos de las palancas (o necesidades básicas) están encaminadas “a uno mismo” (al desarrollo de capacidades y autorrealización de uno mismo), mientras que otras dos palancas / necesidades están encaminadas a “contribuir a los demás” (ver Tabla 2). Este equilibrio entre acciones para uno mismo y acciones que contribuyan a los demás es central en la literatura del sentido del trabajo (Bailey et al., 2019).

**Tabla 2: Teorías que guían las propuestas de acción para la organización**

Propuesta teórica	<i>Self-Determination Theory (SDT)</i>	<i>Four Pathways for Meaningful work</i>	<i>Lips-Wiersma for meaningful work</i>
Referencia	(Ryan & Deci, 2000)	(Rosso et al., 2010)	(Lips-Wiersma & Wright, 2012)
Orientadas a uno mismo	Autonomía	Control / Autonomía ( <i>Self-connection</i> )	Ser uno mismo ( <i>Developing and becoming self</i> )
	Competencia	Competencia (Individualization)	Desarrollar/ expresar capacidades ( <i>Expressing full potential</i> )
Orientadas a otros	Relación / conexión	Identificación social; belongingnes ( <i>Unification</i> )	<i>Unity to others</i>
		Propósito ( <i>Contribution</i> )	<i>Serving to others</i>

Figura 4: Cuatro propuestas de desarrollo para el sentido del trabajo



Las cuatro palancas (o necesidades básicas) son independientes entre sí, esto es, las cuatro contribuirán de forma singular al sentido del trabajo y lo hacen a través de tres mecanismos diferentes. Se entiende por mecanismo la explicación teórica que describe cómo y por qué las palancas producen un efecto en el sentido del trabajo. Los tres mecanismos están representados en la Figura 4. La autonomía y la competencia producen un efecto positivo en el sentido del trabajo según la teoría de la autoeficacia. El propósito contribuirá positivamente al sentido del trabajo según la teoría del propósito. Finalmente, la relación o conexión con los demás contribuirán positivamente al sentido del trabajo según la teoría de la pertenencia (belongingness).

A continuación, se desarrollan brevemente cada una de estas teorías:

**Mecanismo 1: Autoeficacia.** Se define como la creencia de los individuos de que tienen el poder y la capacidad de producir un efecto deseado o de marcar la diferencia (Gist & Mitchell, 1992). Esta teoría explica el efecto positivo de la autonomía en el sentido del trabajo (Rosso et al., 2010): cuando las personas se sienten libres de elegir y de gestionar sus propias actividades de forma efectiva se comportan de forma proactiva, tienen la sensación de que “controlan su destino” y

con ello aumenta el sentido del trabajo. La teoría de la autoeficacia también explica cómo la competencia contribuye positivamente al sentido del trabajo (Rosso et al., 2010): cuando las personas sienten que aprenden, crecen y se sienten más competentes, este sentimiento de competencia contribuye positivamente al sentido del trabajo. La autonomía y la competencia combinados mutuamente puede hacer que las personas sientan que lo que hacen tiene un impacto (importante) en la organización y entre sus compañeros contribuyendo positivamente al sentimiento de Autorrealización del individuo (y por extensión al sentido del trabajo).

**Mecanismo 2: Propósito.** En este documento se ha definido el propósito como una subdimensión del sentido del trabajo (Martela & Pessi, 2018). Sin embargo, también puede verse como un mecanismo que contribuye a mejorar el sentido del trabajo (Rosso et al., 2010). Se define de diversas maneras; como sentido de dirección e intencionalidad en la vida; como algo más allá de uno mismo (Martela & Pessi, 2018). Contribuye al desarrollo de sentido debido a que permite conectar acciones presentes con estados o deseos futuros. Tener un trabajo con propósito significa que uno siente que es capaz de tener un impacto positivo en el mundo más amplio a través de su trabajo. Por ejemplo, una persona que percibe que su trabajo es

importante para la sociedad, para un cliente, para otros compañeros o para su comunidad es probable que perciba el trabajo como significativo y que sirve a un propósito mayor, y por tanto su trabajo tendrá sentido.

Las organizaciones que promueven misiones claras proporcionan a los empleados un sistema de valores que favorece el desarrollo de sentido (Bartlett & Goshal, 2002). Para que la empresa pueda ofrecer a las personas un contexto con un propósito que contribuya a dar sentido al trabajo deben cumplirse tres condiciones (Lleo et al., 2021): (i) definir claramente el propósito (Collins & Porras, 1996) a través de una formulación sencilla de cuatro palabras al estilo de los Think Tanks, (ii) poner en acción (Cardona & Rey, 2006) a través de un despliegue de propósitos y su unión con objetivos específicos, e (iii) internalizar el propósito (a través de iniciativas de participación, en la creación de “espacios” para su revisión / discusión, etc).

**Mecanismo 3: Pertenencia.** Se define como un impulso omnipresente del ser humano para formar y mantener una cantidad mínima de relaciones interpersonales duraderas, positivas y significativas. Diversas investigaciones sugieren que la pertenencia a grupos sociales, la identificación con ellos y los sentimientos de conexión con ellos a través del trabajo pueden proporcionar a los individuos un sentido al ayudarles a experimentar una sensación positiva de identidad común, destino o humanidad compartida con los demás (Rosso et al., 2010). Esta identificación con el grupo es

especialmente fuerte cuando el individuo siente que el grupo al que pertenece es muy diferente a otros grupos.

### LAS CUATRO PALANCAS EN ACCIÓN

La propuesta de combinar la dimensión “objetiva” y “subjetiva” (según el “Bipartite Value of Meaningfulness”) junto con la propuesta de desarrollar cuatro palancas da lugar al marco conceptual que se resume a continuación. La Figura 5 ilustra de forma gráfica la propuesta de trabajo. Esta figura sugiere que las iniciativas han de tomarse a nivel organizativo, con el objetivo de ofrecer una “estructura objetiva mínima” para el sentido. La organización tendrá diversos retos estratégicos que desarrollar (la automatización, digitalización, innovación, mejora de la eficiencia, etc). Para desarrollarlos, se diseñará la organización de una manera determinada: se diseñarán los trabajos, se establecerán mecanismos de coordinación entre unidades, se gestionará la organización con un estilo de liderazgo determinado, etc. Los criterios que deben guiar este diseño organizativo deben ser la de garantizar en todo momento que las personas cubran sus necesidades de autonomía, competencia, relación y propósito.

Este contexto organizativo con una “estructura mínima objetiva” para el sentido, influirá en el desarrollo de las percepciones subjetivas por parte de las personas.

Figura 5: Operacionalización del desarrollo de las cuatro palancas



Éstas desarrollarán percepciones subjetivas de acuerdo con sus creencias y valores personales (“la persona”) y también de acuerdo con las interacciones con los demás (“el grupo”). Es la parte subjetiva del “Bipartite Value of Meaningfulness”. Si la parte del contexto organizativo se desarrolla adecuadamente las personas sentirán cubiertas sus necesidades innatas de autonomía, competencia, relación y propósito contribuyendo positivamente al sentido del trabajo.

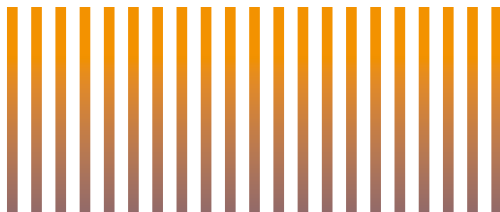
En resumen, estos factores de diseño de la organización, diseño del trabajo, roles de los responsables, formas de gestión, etc son los que en última instancia ofrecerán una “estructura mínima” para el sentido (la parte objetiva del BVM) y hará posible que las personas cubran sus necesidades básicas de autonomía, competencia, relación y propósito. De hacerlo exitosamente, la organización estará en una mejor disposición para hacer frente a sus retos estratégicos (mejora de la eficiencia, digitalización, innovación, etc) pues las personas previsiblemente encontrarán sentido al trabajo y/o sentirán una mayor motivación intrínseca.

Según este marco teórico propuesto en la Figura 5, ¿Qué deben cuidar especialmente los gestores de las organizaciones? Son básicamente dos cuestiones clave:

- Asumir que es la dirección la que debe garantizar una “estructura mínima” (parte objetiva) para el sentido prestando especial atención a elementos de diseño organizativo como: (i) el diseño de

los trabajos, (ii) la constitución (o no) de grupos y equipos en la organización, (iii) el diseño organizativo y los mecanismos de coordinación de actividades, y (iv) los roles y responsabilidades de la función de dirección, entre otros.

- Monitorizar y cuidar que las personas sienten las cuatro necesidades básicas de autonomía, competencia, relación y propósito cubiertas (parte subjetiva). Para ello, la teoría de la Auto-Determinación (Chen et al., 2015; Ryan & Deci, 2000) propone una escala de medida para autonomía, competencia y relación, al que se le añade la escala de medida de propósito propuesta por el marco teórico del sentido del trabajo (Martela & Ryan, 2016). Estas escalas de medida pueden ofrecer a los gestores una medición objetiva de cómo están evolucionando las percepciones subjetivas de las personas pues en última instancia son estas cuatro palancas o necesidades básicas las que contribuirán a mejorar el sentido del trabajo y la motivación intrínseca. En el Anexo I se detallan las escalas de medida de las necesidades básicas, así como la escala de medida del sentido del trabajo.







## CAPÍTULO 5

### Conclusiones

Este documento pretende ofrecer un marco de referencia que pueda guiar iniciativas que mejoren el sentido del trabajo en el contexto de trabajo remunerado. No se ha entrado en el debate de cómo mejorar el sentido de trabajo en el contexto de otros trabajos no remunerados (voluntarios, de cuidados, etc). Tampoco ha pretendido ser un estado del arte exhaustivo de las diversas teorías existentes alrededor de este reto. Se ha realizado una selección de los marcos teóricos y mecanismos que se han interpretado como más interesantes para guiar la acción política y/o de la gestión en la empresa.

El sentido del trabajo puede ayudar a cubrir la necesidad innata de las personas de buscar sentido a la vida, contribuyendo así de forma muy significativa a su bienestar. A su vez, el sentido del trabajo está muy estrechamente relacionado con la motivación de las personas contribuyendo a mejorar la sostenibilidad de las organizaciones. Personas más sanas y organizaciones más sostenibles necesariamente contribuirán a una sociedad mejor.

Sin embargo, actualmente la perspectiva del trabajo en la sociedad está predominantemente reducida a una perspectiva económica. Los gestores y responsables de las organizaciones tienden a organizar sus procesos siguiendo los principios de la organización científica del trabajo, ofreciendo una remuneración económica como principal elemento motivador. Estos contextos de trabajo no ofrecen unas buenas condiciones de partida sobre las que desarrollar el sentido del trabajo. Ante esta realidad, y dada la necesidad innata del ser humano de encontrar sentido a la vida, muchas personas tienden a buscar el sentido más allá del trabajo (en su espacio familiar, en el ocio, etc). De esta manera se materializan comportamientos de evitación del trabajo, de rechazo hacia el mismo y se pierde el potencial de crecimiento que tiene la persona en el contexto de la organización.

¿Quién debería impulsar el sentido del trabajo en el contexto de la organización? Se trata de un reto que afecta directamente a los gestores de las organizaciones, pero también a la acción política pues el desarrollo del sentido en el trabajo es un ingrediente básico para que

las personas vivan una vida humana plena (Yeoman, 2014) y afecta de manera muy importante en la salud psicológica de las personas (y por extensión de la sociedad). La función de la sociedad (y por extensión de la acción política) "no debería consistir simplemente en mantener a las personas con vida, proporcionándoles suficiente comida, vivienda o trabajo remunerado, sino en asegurar su capacidad para vivir una vida digna de un ser humano, en la que las necesidades humanas se expresen y se satisfagan de forma coherente con su humanidad" (Yeoman, 2014; pp 273). Esto no significa que la acción empresarial y política deba garantizar que cada persona encuentre sentido en su trabajo, sino que las iniciativas deben proveer de contextos y recursos para apoyar y facilitar el proceso de búsqueda de sentido de cada uno. El sentido del trabajo es un proceso individual (en el que influye el contexto donde el individuo opera y vive). Es un proceso que se desarrolla, se construye, se trabaja (en contraposición a la idea de que se encuentra o se recibe). Debe ser un proceso de desarrollo deliberado; un proceso que debe hacer cada individuo en el contexto de su empresa. El papel de los gestores y la acción política es ofrecer las condiciones (un trabajo con una estructura mínima para el sentido), el contexto y los recursos necesarios para que dicho proceso individual se pueda producir exitosamente.

¿Qué hace falta para desarrollar el sentido del trabajo en la organización? La tentación de avanzar rápido puede dirigir el pensamiento hacia el debate de qué iniciativas concretas implantar para que se pueda desarrollar el sentido del trabajo en el contexto de la organización. Sin embargo, el debate importante no es tanto qué iniciativas poner en marcha sino reflexionar previamente ¿Qué entendemos por "trabajo"? Se trata de una pregunta más filosófica que nos lleva a revisar nuestra noción del trabajo. Una evolución en el concepto (más allá de su noción reduccionista económica actual) conllevará una evolución en las acciones que se puedan poner en marcha. En resumen, cualquier iniciativa encaminada al favorecer el desarrollo del sentido en el trabajo debería conllevar la transformación del trabajo no sólo en su dimensión organizativa sino también en la comprensión / definición de lo que significa el "trabajo".

## CAPÍTULO 6

### Cierre: el sentido del trabajo, factor para la competitividad de Gipuzkoa

**JABIER LARRAÑAGA GARMENDIA**

*Diputado de Promoción Económica y Proyectos Estratégicos*

Uno de los primeros desafíos al poner en marcha el Think Tank de **Etorkizuna Eraikiz** sobre el futuro del trabajo fue el de concretar el enfoque con el que queríamos abordar una cuestión de gran relevancia, algo sobre lo que no había dudas, pero de múltiples aristas que no podíamos abarcar en su totalidad. De la idea inicial, más centrada en torno al aprendizaje permanente, fuimos evolucionando tras un proceso de escucha activa hacia el sentido del trabajo como principal eje de reflexión. El temor de que este enfoque resultara demasiado filosófico o abstracto para las empresas enseguida se desvaneció, ya que demostraron un gran interés y coincidieron en que esta aproximación incidía en un factor clave para nuestra competitividad, especialmente de las pymes que conforman la piedra angular de nuestra economía. Si a ello sumamos que resultaba un enfoque novedoso respecto a iniciativas similares, la decisión estaba clara.

No cabe duda de que la economía, la sociedad y las empresas están experimentando profundas transformaciones que van a tener grandes implicaciones en el empleo. El sentido que damos al trabajo ha cambiado muchísimo durante las últimas décadas. Antes era el pilar inamovible que estructuraba nuestras vidas y nuestro sustento. Posteriormente, otros aspectos como la vida personal y el ocio empezaron a cobrar una mayor fuerza y desplazaron dicho eje. ¿Y en el futuro? Lo cierto es que no lo sabemos, pero sí hemos comprobado durante la pandemia cómo realidades como el teletrabajo o la conciliación han llevado a muchas personas a cuestionarse el rol del trabajo en sus vidas.

Tampoco podemos obviar otras realidades como el cambio demográfico. El envejecimiento de nuestra sociedad y la baja natalidad pueden provocar una escasez de talento y una pugna encarnizada por el mismo –algo de lo que ya alertan distintos agentes–, que incidan negativamente en nuestra competitividad. A su vez, en Gipuzkoa tenemos un amplio margen de mejora

en todo lo relacionado con los intangibles: innovación no-tecnológica, inversión en personas, y profesionalización de la propiedad. Si realmente queremos apostar por una economía del conocimiento, las personas son nuestro principal activo, y debemos invertir tiempo y dinero en ellas, generando las condiciones que les permitan desplegar todo su potencial.

Nuestras empresas, especialmente las de menor tamaño, tienen un desafío de calado ligado a la atracción y retención del talento. Para empezar, porque no pueden competir con otras grandes compañías que pueden ofrecer mejores sueldos, horarios, mayor flexibilidad, o la posibilidad de realizar una carrera internacional. Tampoco pueden ofrecer una mayor seguridad frente al sector público o empresas más grandes. Países del extranjero, o, sin ir más lejos, ciudades como Madrid y Barcelona ya ejercen una fuerza de atracción notable para los y las profesionales de mayor cualificación.

Ante eso, tenemos que hablar el lenguaje de los y las jóvenes, tratar de entender sus motivaciones y expectativas. Hay que hacer frente a los discursos que ponen en tela de juicio su compromiso o ganas de trabajar, porque no se ajustan a la realidad y porque eluden la propia responsabilidad. Tampoco sirve de nada presentar la cualificación como un problema, cuando precisamente es el factor que determina tanto las oportunidades de empleo como la pujanza de nuestras empresas. El reto consiste justamente en generar proyectos que permitan emplear todo el talento que preparamos, y rentabilizar esa inversión que hacemos como sociedad, evitando el coste de oportunidad que supone que profesionales bien formados persigan la excelencia fuera del trabajo, en su vida personal o en el deporte, al no encontrar acomodo laboral a sus capacidades.

Nuestras pymes se encuentran en la tesitura de encontrar sus propios atractivos, de poder ofrecer

proyectos ilusionantes, nuevas formas de relación para profesionales con hambre que les permitan afrontar con garantías las grandes transformaciones globales –digital, verde y social–, abordar el cambio generacional, y crecer para seguir siendo competitivas. Uno de los expertos invitados al Think Tank nos decía lo siguiente: “Vuestros padres y madres trabajaron en 1 o 2 sitios en toda su vida. Vosotros lo haréis en 6 o 7 distintos. Vuestros hijos e hijas, trabajaran en 7 sitios a la vez”. Seguramente el futuro pase en gran medida por adaptarse a ese escenario, ofreciendo opciones individualizadas y adaptadas a la realidad de cada persona. También por asumir un rol más activo en la formación de los y las profesionales, contribuyendo a lo que podríamos llamar ‘educación de última milla’.

La dimensión de nuestras empresas, que en otros ámbitos puede resultar una debilidad, puede suponer en este caso una ventaja para implantar este nuevo marco de relación y organización para atraer y desarrollar talento, aunque somos conscientes de que este es un desafío que solo puede abordarse desde la co-responsabilidad, porque requiere del compromiso y la autoexigencia de los y las profesionales, de la aportación del sistema educativo, y del apoyo de las instituciones. Solo así conseguiremos, por un lado, generar estas capacidades tan necesarias para nuestras pymes y, por otro, que éstas redunden en la competitividad de Gipuzkoa.

Nuestra responsabilidad pasa por legar a las próximas generaciones una economía fuerte en Gipuzkoa y Euskadi, al igual que hicieron las que nos precedieron, que les permita disfrutar de unos niveles de bienestar y servicios públicos al menos equiparables a los de hoy en día, y seguir siendo una de las sociedades con menor desigualdad a nivel mundial. Dentro de esa aspiración de futuro, de hacer de Gipuzkoa el mejor lugar para realizarse y para trabajar, el sentido del trabajo puede ayudar a cubrir la necesidad que tenemos las

personas de dar sentido a la vida, contribuyendo a nuestro bienestar, y está directamente relacionado con la motivación de las personas, ayudando a incrementar a mejorar la fortaleza y la resiliencia de nuestras empresas.

En ese contexto enmarcamos la puesta en marcha en 2020 del Think Tank, en el que participan más de 20 representantes de empresas, agencias de desarrollo, agentes económicos y del ámbito educativo, cuya predisposición y entusiasmo me gustaría agradecer a través de estas líneas. Hasta la fecha hemos realizado más de quince encuentros de trabajo, fruto de los cuales, con el soporte de expertos y expertas de Mondragon Unibertsitatea, estamos desarrollando proyectos piloto en seis empresas de Gipuzkoa –Oribay, IZT, Lazpiur, Fagor industrial, Sutargi y Zorrotz–, trabajando aspectos como la autonomía, el propósito o el aspecto relacional. Testeos en los que se está evidenciando que estos factores inciden directamente en la motivación y el rendimiento de las personas, y que por tanto se convierten en claves para atraer y retener el talento nuestras empresas.

Los primeros resultados están siendo prometedores y nuestra intención es obtener de estas experiencias una metodología contrastada que sirva para que el conjunto de nuestro tejido empresarial pueda abordar este desafío con éxito, así como para incorporarlas en nuestros programas de ayuda. Ya hemos abierto un proceso con los agentes implicados para extender dicha metodología, además de establecer los primeros contactos con universidades y centros de FP para que esta cuestión sea abordada en el sistema educativo. Pero eso, junto al resultado de este aprendizaje colectivo, ya será el contenido de otro libro.

## CAPÍTULO 7

### Anexo I

Estas preguntas representan las necesidades básicas a cubrir a través de la gestión de la organización. La hipótesis subyacente es que un contexto de trabajo que cubra estas necesidades está generando las condiciones adecuadas para que las personas encuentren y desarrollen el sentido del trabajo. Se trata de escalas de medida originarias de Chen et al. (2015) pero adaptadas al contexto laboral (Martela et al., 2021).

#### **Necesidad de Autonomía.**

- En mi trabajo, tengo la sensación de que puedo elegir libremente las cosas que hago.
- Siento que mis decisiones en mi trabajo reflejan lo que realmente quiero.
- Siento que mis decisiones en mi trabajo expresan quien soy realmente.
- Siento que estoy haciendo lo que realmente me interesa en el trabajo.

#### **Necesidad de Competencia:**

- Me siento confiado/a en que puedo hacer las cosas bien en el trabajo.
- En el trabajo, me siento capaz en lo que hago.
- Cuando estoy en el trabajo, me siento competente para lograr mis objetivos.
- En mi trabajo, siento que puedo completar tareas difíciles con éxito.

#### **Necesidad de Relación:**

- Siento que las personas que me importan en el trabajo también se preocupan por mí.
- Me siento conectado/a con las personas que se preocupan por mí en el trabajo y por las que yo también me preocupo.

- En el trabajo, me siento cercano/a y conectado/a con otras personas que son importantes para mí.
- Experimento una sensación de calidez con las personas con las que paso el tiempo en el trabajo.

#### **Necesidad de Propósito (Martela & Ryan, 2016):**

- Siento que mis acciones en mi trabajo tienen un impacto positivo en las personas que me rodean.
- Las cosas que hago en mi trabajo contribuyen a mejorar la sociedad.
- En general, mi influencia en la vida de otras personas (del trabajo o no) es positiva.
- Con mi trabajo, he sido capaz de mejorar el bienestar de otras personas.

#### **El sentido del trabajo como resultado de sentir cubiertas las necesidades básicas:**

Escala de sentido positivo de WAMI (Steger et al., 2012).

- Me dedico a una carrera / profesión con sentido.
- Entiendo cómo mi trabajo contribuye a dar sentido a mi vida.
- Tengo una buena idea de lo que hace que mi trabajo tenga sentido.
- He encontrado un trabajo que tiene un propósito que me satisface.

Escala de sentido de trabajo de Spreitzer (1995):

- El trabajo que hago es muy importante para mí.
- Las actividades de mi trabajo son personalmente significativas para mí.
- El trabajo que hago es significativo para mí.

## CAPÍTULO 8

### Referencias

- Allan, B. A., Batz-Barbarich, C., Sterling, H. M., & Tay, L. (2019). Outcomes of Meaningful Work: A Meta-Analysis. *Journal of Management Studies*, 56(3), 500–528. <https://doi.org/10.1111/joms.12406>
- Azurmendi, J. (1984). *El hombre cooperativo: Pensamiento de Arizmendiarieta* (S. Azatza (ed.)).
- 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*, 18(1), 83–113. <https://doi.org/10.1177/1534484318804653>
- Bartlett, C. A., & Goshal, S. (2002). Building competitive advantage through people. *MIT Sloan Management Review*, 34–41.
- Baumeister, R. F. (1991). *Meaning of life*. Guilford.
- Bosma, H., Marmot, M. G., Hemingway, H., Nicholson, A. C., Brunner, E., & Stansfeld, S. (1997). Low job control and risk of coronary heart disease in Whitehall ii (prospective cohort) study. *British Medical Journal*, 314.
- Cardona, P., & Rey, C. (2006). Management by missions: How to make the mission a part of management. *Problems and Perspectives in Management*, 4(1), 164–174.
- Cerdà, A. (2017). *Las dimensiones sociales del trabajo en la actualidad* (U. de les I. Balears (ed.)). [https://www.oecd.org/dac/accountable-effective-institutions/Governance Notebook 2.6 Smoke.pdf](https://www.oecd.org/dac/accountable-effective-institutions/Governance%20Notebook%202.6%20Smoke.pdf)
- Chen, B., Vansteenkiste, M., Beyers, W., Boone, L., Deci, E. L., Van der Kaap-Deeder, J., Duriez, B., Lens, W., Matos, L., Mouratidis, A., Ryan, R. M., Sheldon, K. M., Soenens, B., Van Petegem, S., & Verstuyf, J. (2015). Basic psychological need satisfaction, need frustration, and need strength across four cultures. *Motivation and Emotion*, 39(2), 216–236. <https://doi.org/10.1007/s11031-014-9450-1>
- Collins, J. C., & Porras, J. I. (1996). Building your company's vision. *Harvard Business Review*, 65–77.
- Dupré, J., & Gagnier, R. (1996). A Brief History of Work. *Journal of Economic Issues*, 30(2), 553–559.
- Gist, M. E., & Mitchell, T. R. (1992). Self-efficacy: A theoretical analysis of its determinants and malleability. *Academy of Management Review*, 17(2), 183–211.
- Gros, A. E. (2016). Motivos hegelianos en la concepción del trabajo del Joven Marx. *Revista Folios*, 43, 181–197. [https://doi.org/ISSN: 0123-4870](https://doi.org/ISSN:0123-4870)
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: A test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 250–279.
- Hu, J., & Hirsh, J. B. (2017). Accepting lower salaries for meaningful work. *Frontiers in Psychology*, 8(SEP), 1–10. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.01649>
- Kahn, W. A. (2007). Meaningful connections: Positive relationships and attachments at work. In J. E. Dutton & R. Ragins (Eds.), *Exploring positive relationships at work: Building a theoretical and research foundation* (pp. 189–206). Lawrence.
- Kornhauser, A. (1965). *Mental Health of the Industrial Worker: A Detroit Study*. John Wiley.
- Lepisto, D. A., & Pratt, M. G. (2017). Meaningful work as realization and justification: Toward a dual conceptualization. *Organizational Psychology Review*, 7(2), 99–121. <https://doi.org/10.1177/2041386616630039>
- Lips-Wiersma, M., & Wright, S. (2012). Measuring the Meaning of Meaningful Work: Development and Validation of the Comprehensive Meaningful Work Scale (CMWS). *Group and Organization Management*, 37(5), 655–685. <https://doi.org/10.1177/1059601112461578>
- Lleo, A., Bastons, M., Rey, C., & Ruiz-Perez, F. (2021). Purpose implementation: Conceptualization and measurement. *Sustainability* (Switzerland), 13(4), 1–19. <https://doi.org/10.3390/su13041921>

- Lozano, M. E. (2011). *El sentido del trabajo a la luz de la fe cristiana en un mundo capitalista*. Pontificia Universidad Javeriana.
- Martela, F., Gomez, 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*, 131(2021). <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2021.103631>
- 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. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.00363>
- Martela, F., & Riekk, T. J. J. (2018). Autonomy, competence, relatedness, and beneficence: A multicultural comparison of the four pathways to meaningful work. *Frontiers in Psychology*, 9(JUN), 1–14. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.01157>
- Martela, F., & Ryan, R. M. (2016). The Benefits of Benevolence: Basic Psychological Needs, Beneficence, and the Enhancement of Well-Being. *Journal of Personality*, 84(6), 750–764. <https://doi.org/10.1111/jopy.12215>
- Marx, K., & Engels, F. (1930). *Manifiesto comunista*. Ediciones Europa-América.
- Ortega, I. (2021). *La contribución de los fundadores de Mondragón al pensamiento cooperativo*. Mondragon Unibertsitatea.
- Rosso, B. D., Dekas, K. H., & Wrzesniewski, A. (2010). On the meaning of work: A theoretical integration and review. *Research in Organizational Behavior*, 30, 91–127. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2010.09.001>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. *American Psychologist*, 55(1), 68–78.
- Shershow, S. C. (2005). *The Work and the Gift*. The Chicago University Press.
- Smids, J., Nyholm, S., & Berkers, H. (2020). Robots in the Workplace: a Threat to—or Opportunity for—Meaningful Work? *Philosophy and Technology*, 33(3), 503–522. <https://doi.org/10.1007/s13347-019-00377-4>
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442–1465.
- Steger, M. F., Dik, B. J., & Duffy, R. D. (2012). Measuring Meaningful Work: The Work and Meaning Inventory (WAMI). *Journal of Career Assessment*, 20(3), 322–337. <https://doi.org/10.1177/1069072711436160>
- Veltman, A. (2015). Is meaningful work available to all people? *Philosophy and Social Criticism*, 41(7), 725–747. <https://doi.org/10.1177/0191453714556692>
- Voswinkel, S. (2020). Meaningful work. *Comparative Sociology*, 19(6), 741–755. <https://doi.org/10.1163/15691330-12341529>
- Wolf, S. (2010). *Meaning in Life and Why It Matters*. Princeton University Press.
- Wrzesniewski, A., McCauley, C., Rozin, P., & Schwartz, B. (1997). Jobs, Careers, and Callings: People's Relations to Their Work. *Journal of Research in Personality*, 31(1), 21–33. <https://doi.org/10.1006/jrpe.1997.2162>
- Yeoman, R. (2014). *Meaningful Work and Workplace Democracy: A Philosophy of Work and a Politics of Meaningfulness*. *Meaningful Work and Workplace Democracy: A Philosophy of Work and a Politics of Meaningfulness*, 1–260. <https://doi.org/10.1057/9781137370587>



