



COMILLAS
UNIVERSIDAD PONTIFICIA

ICAI

ICADE

CIHS

FACULTAD DE
CIENCIAS HUMANAS Y SOCIALES

**El futuro del trabajo:
un trabajo con sentido, un trabajo con significado.**

Autora: Sara Zabala Barros

Director: Jesús Labrador Fernández

Madrid

2021/2022

A Jesús Labrador, por su inmensurable dedicación y por ser, precisamente, el mejor referente de lo que se plasma en este estudio: hacer un trabajo con sentido. Agradecerte personalmente el incansable apoyo, gracias por tu tiempo, por confiar en mi y por lograr que yo también lo haga.

Índice

1. Introducción.....	6
2. Objetivos.....	9
3. El futuro del trabajo.	10
3.1 <i>Un trabajo decente centrado en el ser humano</i>.....	10
3.2. <i>El talento del futuro</i>.....	14
3.3. <i>El futuro ya presente: un trabajo con sentido, un trabajo con significado</i>.....	16
3.4. <i>Implicaciones</i>.....	19
3.5. <i>¿Cómo alcanzar el sentido?</i>	20
4. Discusión y conclusiones.....	23
5. Referencias.....	27

Resumen

La importancia del trabajo para el ser humano y el rol que cumple en la vida del individuo se establece como una de las líneas de investigación más relevantes en Psicología del Trabajo. A medida que la sociedad evoluciona y los países se desarrollan, el papel del trabajo como fuente de satisfacción de necesidades trascendentales irrumpe con fuerza sobre conceptualizaciones más clásicas. Por este motivo, la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones tiene una apuesta clara: promover organizaciones más humanas que permitan el pleno desarrollo del individuo en todo su conjunto. En este proceso de transformación, el empleo ha dejado a un lado su función instrumental y a día de hoy se configura como un potencial generador de propósito, impacto y significado. Las tendencias actuales en el estudio del entorno laboral centran la mirada en las personas y apuestan por organizaciones que doten de sentido a los empleados. Este Trabajo de Fin de Grado recopila algunas de las teorías actuales que versan sobre la importancia de otorgar sentido a la labor realizada y las implicaciones de obtenerlo. A continuación, se presenta una sencilla propuesta que unifica e integra algunas de las teorías contemporáneas más relevantes. Parece que, verdaderamente, el futuro del trabajo estará en aquellas organizaciones que motiven e impulsen el crecimiento en el talento y ayuden al trabajador a construir más sentido en su vida.

Palabras clave: Futuro del trabajo, sentido del trabajo, significado del trabajo, trabajo con sentido

Abstract

The importance of work for the human being and the role it plays in the life of the individual is established as one of the most relevant lines of research in Work Psychology. As society evolves and countries develop, the role of work as a source of satisfaction of transcendental needs bursts with force over more classical conceptualisations. For this reason, the Psychology of Work and Organisations has a clear commitment: to promote more humane organisations that allow the full development of the individual as a whole. In this process of transformation, employment has left aside its instrumental function and today it is configured as a potential generator of purpose, impact and meaning. Current trends in the study of the work environment focus on people and are committed to organisations that give meaning to employees. This Final Degree Project compiles some of the current theories that deal with the importance of giving meaning to the work performed and the implications of obtaining it. It then presents a simple proposal that unifies and integrates some of the most relevant contemporary theories. It seems that, truly, the future of work will be in those organisations that motivate and encourage growth in talent and help the worker to build more meaning in his or her life.

Keywords: Future of work, meaning of work, purpose of work, meaningful work

1. Introducción.

El trabajo es una realidad universal que ha acompañado al ser humano durante toda su evolución. Ha estado presente a lo largo de toda la historia y ha ido transformándose y adaptándose a las necesidades sociales y psicológicas del momento, hasta integrarse en los ámbitos más personales de los empleados. Su figura ha representado distintas realidades en la vida de las personas y hoy, los grandes estudiosos de la materia plantean re-comprender el papel que cumple el trabajo, abordar las tendencias que sitúan en el centro a las personas, y estudiar cómo lo que uno hace, en cierta medida, le define.

En 2015, los Estados Miembros de las Naciones Unidas aprobaron la Agenda 2030¹ para el Desarrollo Sostenible, en la que enunciaron 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), presentados ante la necesidad de profundos cambios para hacer frente a problemas de desarrollo de todo tipo a nivel global (Goiria y Herrera, 2021). Asimismo, la Organización Internacional del Trabajo (OIT) pone de manifiesto una realidad innegable, y es que la creciente globalización de las economías, unida a la propia evolución tecnológica, inciden de forma clara en la manera de organizar el trabajo y la producción². Asimismo, la crisis derivada de la COVID-19, descrita como la crisis de salud laboral más extendida y profunda de los tiempos modernos (Shoss, 2021), ha reavivado el interés por investigar acerca del futuro del trabajo, habida cuenta de que ha tenido importantes repercusiones en el empleo y en el bienestar de los trabajadores.

Así, las metas propuestas para alcanzar el ODS número 8³ – ‘Trabajo decente y crecimiento económico’ –, se presentan como una hoja de ruta que facilita el acceso a un desarrollo económico inclusivo, considerando que la inclusión no sólo hace referencia a grupos marginales o vulnerables – que también –, si no a un planteamiento del mercado de trabajo, de la propiedad y del trabajo mismo que dignifiquen a la persona (Díaz Barrado et al., 2020). Entre la pluralidad de incógnitas que plantea esta

¹ Son 17 objetivos para las personas y para el planeta los propuestos por la ONU. Véase más en: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/development-agenda/>

² Memoria del Director General, Informe I “La iniciativa del centenario relativo al futuro del trabajo”, Conferencia Internacional del Trabajo, 104ª reunión, 2015, p.14.

³ En efecto, el ODS 8 busca promover el crecimiento económico inclusivo y sostenible, el empleo y el trabajo decente para todos con el objetivo de impulsar el progreso y mejorar los estándares de vida. Véase más en: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/economic-growth/>

nueva realidad emerge la cuestión sobre cuáles van a ser las reglas del juego y los elementos clave del nuevo mercado de trabajo.

Las grandes instituciones de referencia advierten un futuro del empleo en el que prime la centralidad de las personas. Así, la ONU, en su declaración de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, sostiene que el trabajo decente implica que todas las personas tengan oportunidades para realizar una actividad productiva que aporte un ingreso justo, seguridad en el lugar de trabajo y protección social para las familias. Además, su propuesta indica que un trabajo decente será aquel que favorezca la integración social y que traiga consigo mejores perspectivas de desarrollo personal. A propósito de esto mismo, ya se han realizado investigaciones que apoyan la premisa de que el contexto laboral, además de cumplir con su función económica, cuenta con una serie de funciones psicosociales positivas adicionales (Napoli y Zubieta, 2009). A este respecto, la Organización Internacional del Trabajo (OIT) suscribe la visión de la ONU y confirma que los lugares de trabajo siempre han desempeñado un papel importante como lugares de interacción humana y sitúa la centralidad de la investigación en las personas⁴.

Hace años que la investigación empírica en economía ha empezado a explorar la idea de que los trabajadores se preocupan por aspectos no monetarios del trabajo (Cassar y Meier, 2018). En este sentido, es importante señalar que cada vez es menos frecuente definir el trabajo como una realidad de naturaleza instrumental, que se mide principalmente en tiempo cuantitativo y, por el contrario, se habla de que genera crecientes expectativas de autonomía, flexibilidad y creatividad (Gentile y García-Ruiz, 2021). Por tanto, el trabajo representa mucho más que la simple obtención de ingresos: para muchas personas, el trabajo es fuente de significado (Cassar y Meier, 2018).

En Psicología, es patente que la identidad de las personas se construye en la relación con un contexto en el que desarrollar la acción humana (Taylor, 2006) y, obviamente, partiendo de esta premisa, el trabajo se posiciona cada vez más como un lugar en el que ser, pues las relaciones e interacciones entre las personas y sus entornos de trabajo

⁴ Véase en Organización Internacional del Trabajo (OIT). Perspectivas Sociales y del empleo en el Mundo, tendencias 2021. Ginebra, 2021. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/-dcomm/---publ/documents/publication/wcms_794492.pdf

constituyen un campo importante de construcción de identidades (Moreno-Hurtado et al., 2018).

Las primeras discusiones y análisis serios sobre la importancia del trabajo y el empleado surgieron a finales del siglo XIX y comienzos del XX, cuando autores como Adam Smith o Frederick W. Taylor destacaron la importancia del rendimiento dentro del mundo de la Psicología del Trabajo. Con el paso del tiempo, gracias al interés de estudiosos como Abraham Maslow o Douglas McGregor, se incorporaron conceptos nuevos a la idea de que el trabajo era un mero generador de beneficios económicos, y comenzaron a considerar la motivación y la satisfacción del trabajador como aspectos relevantes para tener en cuenta. Más tarde, gracias a las aportaciones de psicólogos como Henri Tajfel o Elton Mayo, se empezó a hablar de lo importante que es que los trabajadores se sientan pertenecientes a un grupo, a una idea, a una forma de entender las cosas.

Actualmente, ya se está hablando de felicidad en el trabajo (Adnan Batineh, 2019; Fernández, 2015; Moccia, 2016; Salas-Vallina y Alegre, 2021). Esta perspectiva entiende que el trabajo ha de trascender la idea de poseer, tener o disfrutar una actividad encomendada para orientarse hacia el sentido de la labor realizada. Esto es, asumir el trabajo como una actividad de autorrealización plena de nuestro potencial como seres humanos y no simplemente la satisfacción o el reconocimiento de los resultados obtenidos como objetos o recursos del sistema de producción capitalista (Porrás y Parra, 2019). En consecuencia, las empresas prósperas y duraderas serán aquellas que tienen una razón de ser en la que pueden reconocerse, puesto que es esta la que confiere sentido a su trabajo. Ahora bien, será necesario que todos los que trabajan en una organización tengan una idea clara y compartida de dicho sentido (Supiot, 2021). Una vez más, se respalda la idea de que la persona – el empleado – juega un rol esencial y cuenta con el papel protagonista en esta transformación.

En el presente, autores como Patrick Wright, contribuyen a esta idea de re-comprender el capital humano de la empresa. Wright (2021), en su libro *Rediscovering the 'Human' in strategic human capital* evidencia que el campo del capital humano lleva tiempo dominado por una lógica basada en la economía, hecho que se refleja de forma implícita en suposiciones relacionadas con la toma de decisiones racionales, la comprensión instrumental del papel del capital social y un enfoque limitado del valor. En este sentido,

para re-comprender el capital humano, propone hacer hincapié en la naturaleza humana y reequilibrar la comprensión explorando el libre albedrío, la identidad, el propósito, la comunidad y el valor.

Así pues, Wright concluye su tratado señalando que las perspectivas económicas y psicológicas pueden solaparse para avanzar en la comprensión y la investigación futura en esta materia. La nueva realidad pone de manifiesto la necesidad de tomar en consideración la Psicología como disciplina fundamental en la comprensión de las personas en el entorno laboral, a sabiendas de la complejidad que supone el estudio del ser humano, pero con emoción por la oportunidad que supone diseñar propuestas de trabajo más valioso y significativo.

2. Objetivos.

Adquiere gran relevancia, por tanto, analizar que significado le dan las personas a su trabajo, en qué se traducen los postulados de los autores acerca de esta nueva comprensión del empleo y qué nuevas formas adoptará el trabajo para atender estas nuevas necesidades de las personas... ¿El futuro del trabajo es un trabajo con sentido?

La figura 1 ilustra la guía de ruta que se seguirá en el presente trabajo para estudiar la relación entre el trabajo del futuro y un trabajo con sentido que aporte significado.

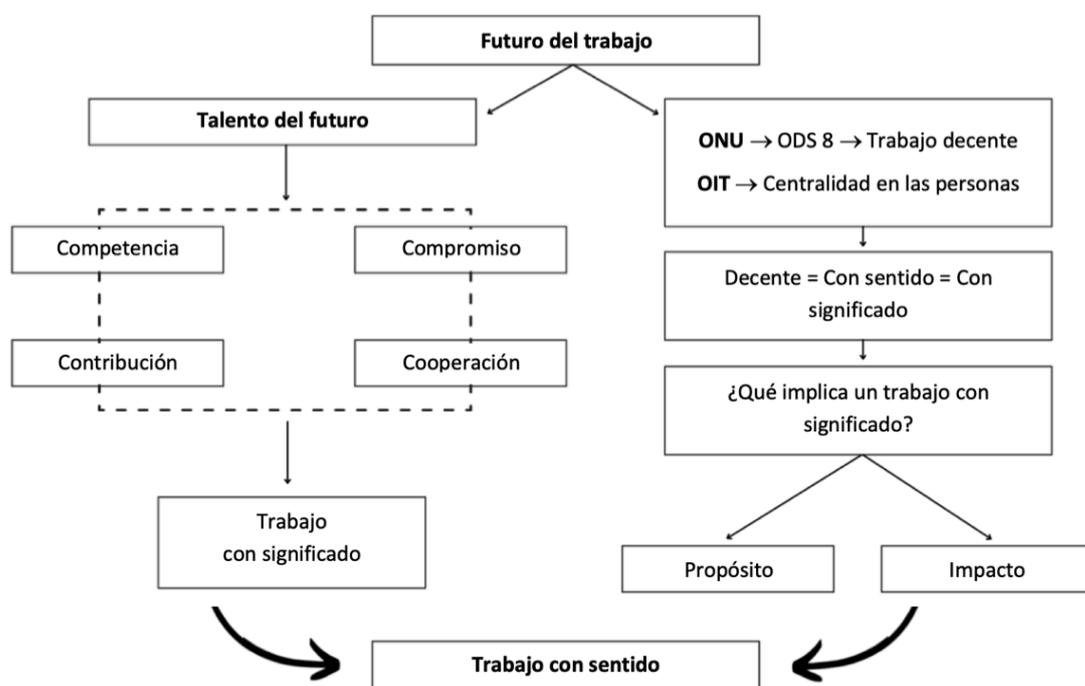


Figura 1. Elaboración propia.

3. El futuro del trabajo.

3.1 Un trabajo decente centrado en el ser humano.

En el mundo y en la sociedad están ocurriendo cosas, las relaciones y realidades se están modificando y las personas se están transformando. Estos cambios permean numerosos ámbitos de la vida del ser humano, entre ellos, el laboral (Betancourt, 2021). Como se ha ido adelantando, el universo del empleo también está cambiando; y el mundo se encuentra inmerso en un gran debate en torno al futuro del trabajo (Harney y Collings, 2021) y, de hecho, algunos han llegado a afirmar que la naturaleza de la mano de obra mundial y los mercados de talento se están renovando fundamentalmente y que se están moviendo más allá del empleo (Boudreau et al., 2015).

La génesis de esta transformación parte de nuevas necesidades en la sociedad relacionadas con el desarrollo de la tecnología y de la ciencia, innovaciones en la seguridad y salud, nuevas propuestas en organización y división del trabajo... que se configuran como aceleradores de la transformación del mundo del empleo (Betancourt, 2021). El futuro del trabajo plantea nuevos paradigmas y la necesidad de profundos cambios para hacer frente a problemas de desarrollo a nivel global (Goiria y Herrera, 2021) ... pero ¿de que modo están transformando estos cambios el trabajo? ¿Qué quiere decir que el mercado se está moviendo más allá del empleo?

Para explicarlo, se hará mención a las propuestas de dos grandes referentes en materia de empleo, que también han realizado sus aportaciones en torno a las tendencias del trabajo de cara a los próximos años y al cumplimiento de la Agenda 2030.

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) plantea impulsar un enfoque centrado en el ser humano para el futuro del trabajo y, de hecho, a raíz de los numerosos cambios que han venido ocurriendo, el Foro Mundial de la OIT concluye con compromisos para impulsar una remodelación que priorice a las personas.

Asimismo, la ONU ha desarrollado una agenda transformadora que promueva el trabajo decente y hace referencia a las necesidades más personales del ser humano. El Objetivo de Desarrollo Sostenible (ODS) número 8 propuesto por la ONU, describe como trabajo decente, entre otras cuestiones, aquel que dignifica

y permite el desarrollo de las propias capacidades, que ofrece mejores perspectivas de desarrollo personal y que favorece la integración social.

Ya en 1999, Juan Somavía, primer director de la OIT, introduce el término de trabajo decente, concepto que ha ido evolucionando desde su creación hasta el día de hoy. Su amplio recorrido de estudio desvela algo que ya se intuía, y es que realizar un trabajo que promueva la integración social, el desarrollo personal y forme parte de la identidad del sujeto, a través de realizar un trabajo con propósito e impacto, y que entonces proporcione un sentido y un significado al empleado, no es algo nuevo, sino que lleva décadas investigándose.

Las necesidades psicológicas del empleado son un aspecto central de la investigación y tienen una relación directa con la construcción de la identidad personal y profesional, constructo que tendrá un papel relevante en el trabajo del futuro, pues, Wright (2021) afirma que para comprender el campo del capital humano es necesario explorar el concepto de identidad. Los estudiosos en materia de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones han considerado durante años que el constructo de identidad es un factor importante en términos de empleo (Miscenko y Day, 2018).

La identidad laboral implica la definición de uno mismo en función de un cargo o posición en una determinada organización, o a tenor de la pertenencia a una categoría social laboral (Moreno-Hurtado et al., 2018). Se sabe, además, que aporta estructura y significado al comportamiento humano (Stryker y Burke, 2000), y en este sentido, podría decirse que lo que uno hace, le define. Entonces, el ser y el hacer se conjugan para dar sentido a la labor realizada y, por tanto, sí la identidad se construye, en parte, gracias a lo que uno hace, parece congruente pensar que es importante que el trabajo realizado tenga sentido y aporte significado a la persona.

Siruri y Cheche (2021) en una revisión del modelo de las características del puesto de trabajo, propuesto por Hackman y Oldham en 1980, relacionan las cinco dimensiones de los puestos de trabajo fundamentales sugeridas por los autores - variedad de habilidades, importancia de la tarea, identidad de la tarea, autonomía y retroalimentación – con el trabajo significativo. Así, plantean la oportunidad de que el trabajador alcance una alta motivación laboral si se consiguen tres estados psicológicos: la responsabilidad experimentada por los resultados del trabajo, el significado

experimentado del trabajo y el conocimiento de los resultados del trabajo. Por tanto, efectivamente la identidad y el significado percibido hacen que la experiencia del trabajo sea más positiva y genere más bienestar.

Existen dos grandes grupos de teorías con las que se trabaja a la hora de hablar sobre el sentido del trabajo. Por un lado, las teorías que estudian el empleo a través de la vocación, definida por Steger (2016) como una labor que es personalmente significativa y que tiene cierta capacidad para perseguir deseos prosociales. Y, por otro lado, la familia de teorías que atienden al significado atribuido al trabajo o el significado que las personas obtienen a través de su trabajo.

Estas teorías describen el trabajo con sentido como aquel que las personas desempeñan porque consideran que tiene un propósito o un significado (Steger, 2016), lo que conviene con la definición propuesta en el Modelo de Características del Puesto de Trabajo de Hackman y Oldham (1976) muchos años antes. Para estos autores, el trabajo significativo se obtiene cuando el empleado percibe que realiza un trabajo que tiene sentido y es valioso y digno.

Las personas quieren que sus carreras y su trabajo sean algo más que una forma de ganar un sueldo o de pasar el tiempo; quieren que su trabajo signifique algo más (Sverko y Vizek-Vidovic, 1995). Por esta razón, Steger et al. (2012) plantean un modelo formal y multidimensional del trabajo con sentido a través de tres grandes círculos concéntricos que explican el grado de trascendencia que las personas pueden alcanzar en su trabajo (Figura 2).

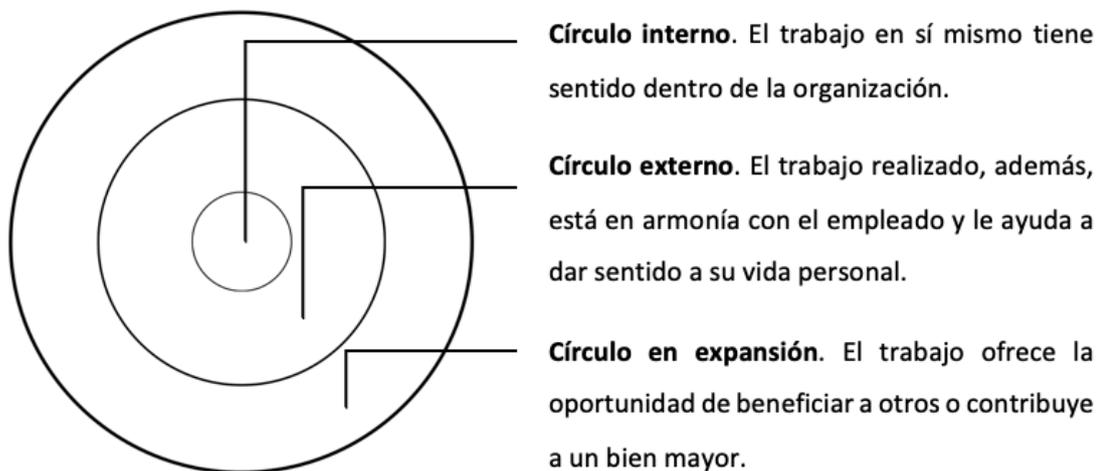
Los autores establecen la siguiente relación:

Círculo interno. El trabajador considera que su trabajo tiene sentido y es significativo dentro de la organización.

Círculo externo. El trabajo está en armonía con el sentido y el propósito de la vida del trabajador en su conjunto o, alternativamente, ayuda al trabajador a construir más sentido en su vida.

Círculo en expansión. El empleo ayuda al trabajador a contribuir o a tener un impacto positivo en los demás o en el bien común de forma prosocial. A medida que las personas trascienden sus propias preocupaciones inmediatas y egocéntricas para

abrazar las preocupaciones de los que están más allá de ellos mismos, experimentan un mayor significado en sus vidas (Schnell, 2009; Steger et al., 2012; Steger et al., 2008).



(Figura 2. Adaptado de Steger)

Esta propuesta sugiere que el grado de trascendencia percibido aumenta conforme el círculo se hace más grande. Por tanto, cuanto más amplio sea el círculo en el que se sitúa el empleado, mayor sentido experimentará en el trabajo realizado. El nivel de trascendencia puede avanzar hasta el punto de sentir que el trabajo supera los beneficios personales de la vida propia y proporciona impactos más amplios para el bien común.

De la misma manera, consideraciones más humanistas como la Pirámide de Maslow (1943), describen la autorrealización como una de las necesidades básicas del ser humano. De acuerdo con esta teoría, la autorrealización es fruto de satisfacer oportunidades que permitan a las personas desarrollar su talento y potencial al máximo (Castro Molina, 2018). Si bien es un concepto clásico el de esta teoría, lo que resulta de especial interés es que la identidad personal está íntimamente relacionada con los procesos de realización del individuo (Bernal Guerrero, 2009). Precisamente el momento actual en Psicología del Trabajo tiene interés por estudiar la felicidad en el ámbito laboral, y las teorías que hablan de ello asumen que, para alcanzarla, la labor realizada ha de asumirse como una actividad de autorrealización plena (Adnan Batineh, 2019; Fernández, 2015; Moccia, 2016; Porras y Parra, 2019; Salas-Vallina y Alegre, 2021).

Por este motivo, el sentido del trabajo se estructura como eje central en la construcción de identidades a través de la autorrealización plena mediante el trabajo.

Claramente, el análisis del futuro del trabajo se está moviendo hacia el estudio de las necesidades psicológicas de las personas, que cada vez adquieren un lugar más destacado en el entorno laboral. En efecto, el hecho de que el significado del trabajo lleve más de cuarenta años en investigación, pone de manifiesto la trascendencia de su estudio.

3.2. El talento del futuro.

A riesgo de simplificar en exceso, Ulrich y Dulebohn (2015), proponen que en realidad existe una fórmula aparentemente sencilla para dar con el talento de un individuo: Talento = Competencia * Compromiso * Contribución.

A continuación, se explora la delimitación conceptual de estos tres factores expuesta por los autores:

Competencia. La competencia hace referencia al hecho de poseer las habilidades y conocimientos específicos necesarios para las tareas a desarrollar dentro de un cargo en una organización concreta. En este sentido, los autores consideran que, para contar con ella, el empleado ha de disponer de las habilidades apropiadas para un lugar apropiado en un contexto apropiado. Es decir, ser muy bueno en algo, no asegura el éxito de un talento en todas las organizaciones. Por supuesto, la competencia es manifiestamente importante, sin embargo, es conveniente destacar que no todas las personas competentes pueden realizar de forma exitosa una tarea si no se encuentran en el contexto correcto. A este respecto, Michaelson (2021) señala que el significado que uno incorpora a su trabajo está supeditado a la percepción y las preferencias personales de uno mismo en relación con su entorno de trabajo.

Compromiso. El segundo componente de la ecuación, el compromiso, hace referencia al nivel de implicación y fidelidad que sienten las personas con su empleo. De esta manera, las personas muy competentes que no están comprometidas pueden ser inteligentes y poseer las habilidades adecuadas para el desarrollo óptimo de su trabajo... Ahora bien, es probable que no trabajen

mucho. Los empleados comprometidos trabajan duro y dedican gran parte de su tiempo a sus tareas, pues se sienten altamente implicados en su responsabilidad.

Contribución. En último lugar, es importante señalar la idea de contribución. Cuando las personas sienten que sus necesidades personales se satisfacen a través de su participación en la organización, entonces, se puede decir que sienten que están contribuyendo. Los líderes que crean significado ayudan a los empleados a encontrar un sentido de contribución a través del trabajo que realizan.

En pocas palabras, la competencia tiene que ver con la cabeza (ser capaz), el compromiso con las manos y los pies (estar ahí), y la contribución con el corazón (simplemente ser). El compromiso y la competencia han sido los grandes garantes del talento durante la última década. Sin embargo, aunque los futuros empleados sean competentes (capaces de hacer el trabajo) y estén comprometidos (dispuestos a hacer el trabajo), a menos que hagan una contribución real a través del trabajo (encontrando un significado y un propósito en su trabajo), su interés en lo que están haciendo disminuirá y su productividad se reducirá, pues sentirán que su trabajo no tiene sentido.

Los autores hacen especial hincapié en el hecho de que en esta ecuación del talento los tres términos son multiplicativos, no compensatorios. Si uno de los tres está ausente, los otros dos no lo sustituirán. Por tanto, una puntuación baja en competencia no asegurará el talento, incluso cuando el empleado esté comprometido y contribuya. Los empleados con talento deben tener habilidades, voluntad y propósitos; deben ser capaces, estar comprometidos y contribuir.

Siguiendo con las aportaciones de Ulrich y Dulebohn (2015), es conveniente hablar de lo que, a la luz de este trabajo, se llamará la cuarta "C", la cooperación (o lo que ellos llaman el trabajo en equipo). Además de las tres C de la ecuación del talento, los empleados del futuro tendrán que contar con un cuarto componente, saber trabajar en equipo. El talento individual por sí mismo es importante, pero no suficiente. Los autores establecen una relación directa entre el éxito organizativo y los individuos que son capaces de trabajar bien en equipo. De hecho, apuntan a que tan solo entre un 15% y un 25% de las veces el talento individual por sí solo tendrá éxito. Es decir, prestar

atención al trabajo en equipo contribuirá a que la organización tenga un impacto positivo.

Es oportuno, por tanto, hablar de talento con sentido. Poco a poco la atracción de talento tiene más que ver con una relación bidireccional en la que ambas partes demandan cosas, y como se ha visto, el talento individual existe, sin embargo, no resulta tal si no se desarrolla en el lugar adecuado. Se sabe que es posible relacionar el talento con un trabajo adecuado a través del propósito y, de hecho, recientemente se ha puesto de manifiesto la importancia de diseñar estrategias de motivación (y ya se ha visto que ésta está íntimamente relacionada con el trabajo significativo) en las que se trabaje el sentido de pertenencia y se promueva un propósito de utilidad y trascendencia (Parra y García, 2020).

En conjunto, la teoría propone que el talento del futuro será aquel que se encuentre al servicio de una causa que trascienda la habilidad personal y su retribución.

3.3. El futuro ya presente: un trabajo con sentido, un trabajo con significado.

Existen muchas evidencias de que sentir el trabajo como propio, o lo que es lo mismo, sentirse identificado con la labor realizada, produce un mayor gusto por el fruto del trabajo (Norton et al., 2012). Los autores denominan a este fenómeno el “efecto IKEA”, en honor al fabricante sueco, que hace partícipes a sus clientes del montaje de sus productos. La investigación sostiene que un indicio de esta relación proviene del hecho de que a pesar de que las personas califican el trabajo como una de las actividades menos placenteras, también lo califican como uno de los más gratificantes. Es más, identificarse con el trabajo realizado y encontrar un significado y un sentido a la tarea a desempeñar, hace el empleo más positivo y satisfactorio.

Los hallazgos de esta investigación son similares a los encontrados por Ariely et al. (2008). Estos autores realizaron un estudio comparativo entre las repercusiones que acarrea trabajar en entornos sin significado añadido y entornos con algún pequeño significado adicional. Encontraron que ignorar la dimensión del sentido puede resultar realmente perjudicial, pues la falta del mismo supondría que el trabajo realizado se vuelva absurdo.

En este contexto y con la finalidad de explorar si las personas hacen un trabajo con sentido, la literatura ha estudiado profesiones cuyas implicaciones podrían ser fuente de desmotivación o agotamiento y que, sin embargo, se ven equilibradas o recompensadas por el significado que adopta la tarea a desempeñar para los empleados.

Con frecuencia, en la revisión bibliográfica practicada, se han encontrado alusiones a las siguientes profesiones a la hora de explicar que es posible otorgar un significado mayor al trabajo en sí mismo, gracias al aporte de sentido inherente a la profesión y al impacto que pueden generar con la misma:

Científicos. En el caso de los científicos se habla de que la ganancia económica es mínima y que, de hecho, muchos profesionales incluso pagan por dedicarse a la ciencia. En este sentido, Stern (2004) sugiere que estas personas encuentran un sentido a su profesión que trasciende la tarea en sí misma y que se explica a través de un gusto mayor por la materia.

Emprendedores. Los emprendedores se enfrentan a menudo a una baja rentabilidad ajustada al riesgo (Astebro et al., 2014) y, sin embargo, una posible explicación de este fenómeno es que existen aspectos no pecuniarios de ser empresario, como una "prima de utilidad" por ser autónomo que parece estar relacionada con la libertad de tomar decisiones autónomas (Benz y Frey, 2008).

Académicos. Lo que motiva a los académicos es la posibilidad de contribuir a la materia, aplicando sus habilidades en la resolución de retos intelectuales, la satisfacción de llevar a cabo sus propias agendas de investigación y lo que se siente como un imperativo de explicar estas ideas a los demás (Fardella et al., 2015).

Bomberos. Si bien es cierto que el trabajo de los bomberos es fuente de estrés y tensión mental, y que incluso la gran responsabilidad y la probabilidad de exposición a experiencias traumáticas que acarrea está, en ocasiones, relacionada con el Trastorno de estrés postraumático (TEPT), se encontró que el hecho de obtener un significado personal del trabajo reduce y amortigua el impacto de las demandas desafiantes del trabajo de bombero en el agotamiento emocional (Piedimonte y Depaula, 2018).

El factor común de todas las profesiones es la idea de que, para que el trabajo tenga sentido, el trabajador debe ser capaz de identificar alguna contribución personalmente significativa de su esfuerzo (Steger, 2016). Es decir, las personas ya no quieren sólo dinero, o sólo ocupar las horas del día trabajando, las personas quieren que su trabajo implique algo más, y cada vez están más interesadas en el tiempo que pasan en su lugar de trabajo (Steger et al., 2012).

Desde el punto de vista de Morin y Dassa (2006) el significado del trabajo se define como un equilibrio o armonía entre las características de los empleados y las expectativas de los mismos, que se produce cuando los empleados se dedican a un trabajo valioso y significativo (Steger et al., 2012). Por tanto, encontrarle sentido al trabajo implica una correspondencia satisfactoria entre el sentido del propósito existencial y las actividades que uno realiza.

Otra aportación relevante es la de Ariely et al. (2008). Su conceptualización del significado considera que el trabajo es significativo en la medida en que es reconocido y/o tiene algún propósito. Estos dos factores se configuran como fundamentos motivacionales ocultos del sentido del trabajo. El reconocimiento implica que otra persona reconoce la realización del trabajo. Explican que no tiene por qué estar vinculado a ningún incentivo económico ni a ninguna recompensa no tangible, como los elogios o el agradecimiento. El propósito, por otro lado, supone que los empleados entiendan que su trabajo está vinculado a ciertos objetivos. Esto no significa que los trabajadores respalden o se preocupen necesariamente por ellos, sino que pueden relacionar su trabajo con un objetivo más general.

Son muchos autores los que proponen incluir el componente significativo en la estrategia empresarial. Ulrich y Dulebohn (2015) postulan que las organizaciones de alto rendimiento serán aquellas que cuenten con un talento que no sólo esté comprometido y sea competente, sino que también experimente una contribución o un significado y propósito en su trabajo.

Wright (2021) recuerda que la investigación sobre el capital humano puede aprender mucho de la re-consulta de disciplinas afines a la psicología. De hecho, hace más de tres décadas que el sentido del trabajo se definió como una de las cuatro dimensiones del empoderamiento psicológico percibido - sentido, competencia, autodeterminación e

impacto - (Spreitzer, 1995; Thomas y Velthouse, 1990). La dimensión significativa del empoderamiento está relacionada con la concordancia entre las necesidades de la organización y los valores, creencias y comportamientos de los empleados, así como la forma en que éstos evalúan su trabajo en función de sus propias ideas y normas (Ergeneli, Ari y Metin, 2007).

A este respecto, para que las organizaciones puedan contribuir a crear empleos que otorguen sentido al empleado, existen algunos componentes que tienen un efecto directo sobre el significado percibido por el individuo y que se han de tener en cuenta: la variedad de habilidades, la identidad de la tarea o la importancia de la tarea (Fataurochman, 1997), así como el significado de la vida y la experiencia laboral, la dirección de la vida y los planes futuros de los empleados, y las percepciones de los empleados sobre sí mismos y sus entornos (Arnoux-Nicolas et al., 2016).

En conclusión, realizar un trabajo con sentido describe la experiencia subjetiva del sujeto del propio trabajo como algo que tiene un valor positivo, un impacto social positivo y que permite el crecimiento personal (Steger, 2004), lo que apoya aún más la idea de que el trabajo decente que persiguen las grandes organizaciones a nivel internacional, la OIT y la ONU, tiene que ver con realizar un trabajo con sentido. De hecho, Farnkl (2006), en su libro *Man's Search for Meaning* (El hombre en busca de sentido), sostiene que el sentido es la principal fuerza motivadora del hombre.

3.4. Implicaciones.

Cada vez es más difícil ignorar las múltiples demandas que realizan las personas hacia las organizaciones. Son numerosas y cada vez más exigentes, y ocasionan que las empresas se adapten, se reinventen y cambien continuamente (Jácome, 2020), pues tras todo lo expuesto, no se puede obviar el hecho de que el trabajo desempeña un papel muy importante en la vida de las personas y que el capital humano es un activo fundamental para la organización.

En este sentido, se vuelve central para las empresas garantizar que los empleados que aportan valor, reciban a su vez valor. Por ello, se vuelve necesario centrar la mirada en la construcción de una propuesta de valor centrada en el compromiso y el intercambio social (Ulrich y Dulebohn, 2015).

Las organizaciones del futuro, en palabras de Ulrich y Dulebohn (2015), tendrán que modelarse como “organizaciones abundantes” y, de este modo, configurarse como entornos universales donde las personas descubran abundancia en sus vidas mediante la aportación realizada con su trabajo; y, en consecuencia, perciban un valor resultado de la inversión de tiempo que realizan, cuando esta sea significativa y tenga un sentido.

Este significado puede crearse diseñando puestos de trabajo que generen impacto, de hecho, Net Impact, en un estudio realizado a estudiantes y trabajadores, publicaron que el 72% y el 53% respectivamente, afirman que un trabajo en el que puedan tener un impacto es muy importante o esencial para su felicidad (Zukin y Szeltner, 2012). Si los empleados realizan una tarea que es importante y valiosa para ellos, utilizarán plenamente sus habilidades para tener éxito o seguir desarrollándose en el trabajo (Akgunduz et al., 2018).

Se sabe que invertir en el bienestar del empleado no sólo es subjetivamente bueno, sino que, además, genera beneficios y mejora el rendimiento: un trabajador feliz es un mejor trabajador (Steger, 2016). De hecho, varios estudios (Goetzel y Ozminkowski, 2008; Rath y Harter, 2010) concluyen que por cada dólar que una empresa invierte en el bienestar de sus empleados, se origina un retorno de aproximadamente tres a cinco dólares.

Ciertamente es pertinente mencionar aspectos aplicables en la práctica para lograr un nivel de trascendencia más elevado en el trabajo realizado. Así, la pretensión de las próximas líneas es exponer qué dice la literatura sobre los factores que hacen que un trabajo sea significativo. Rosso et al. (2010) organizaron la literatura existente en materia de facilitadores del trabajo con sentido y los agruparon en siete mecanismos: autenticidad, autoeficacia, autoestima, propósito, pertenencia, trascendencia y creación de sentido cultural e interpersonal.

3.5. ¿Cómo alcanzar el sentido?

El planteamiento que pone sobre la mesa el presente trabajo es combinar cuatro propuestas: la teoría de las identidades - aplicable al mundo laboral - de Brewer y Gardner (1996)⁵, la teoría del sentido del trabajo de Steger et al. (2012), los mecanismos

⁵ En palabras de Brewer y Gardner (1996), las personas buscan su identidad de tres maneras fundamentales: en términos de su individualidad, en términos de relaciones interpersonales, y en

facilitadores del trabajo con significado de Rosso et al. (2010) y los postulados de Ulrich y Dulebohn (2015) sobre la ecuación del talento. La propuesta de integración puede verse reflejada en la Figura 3.

Steger et al. (2012)	Brewer y Gardner (1996)	Rosso et al. (2010)	Ulrich y Dulebohn (2015)
<i>Grado de trascendencia que las personas encuentran en su trabajo.</i>	<i>Tres niveles de identidad laboral: individual, interpersonal y colectiva.</i>	<i>Siete mecanismos facilitadores del trabajo con sentido.</i>	<i>Ecuación del talento: cuatro componentes necesarios.</i>
<p>Nivel 1 de trascendencia</p> <p>El trabajador considera que su trabajo tiene sentido y es significativo.</p>	<p>Identidad laboral individual</p> <p>Rasgos y características únicas que diferencian a alguien de los demás en un ámbito laboral.</p>	<p>Autenticidad</p> <hr/> <p>Autoeficacia</p> <hr/> <p>Autoestima</p>	<p>Competencia</p> <p>Compromiso</p> <p>Contribución</p> <p>Cooperación</p>
<p>Nivel 2 de trascendencia</p> <p>El trabajo, además, está en armonía con el sentido y el propósito de la vida del trabajador, le ayuda a construir más sentido en su vida.</p>	<p>Identidad laboral interpersonal</p> <p>Deriva de las relaciones con otras personas significativas, como el jefe o los compañeros del grupo de trabajo.</p>	<p>Propósito</p> <hr/> <p>Pertenencia</p>	
<p>Nivel 3 de trascendencia</p> <p>El empleo ayuda al trabajador a contribuir o a tener un impacto positivo en los demás o en el bien común de forma prosocial.</p>	<p>Identidad laboral colectiva</p> <p>Se basa en la pertenencia a una categoría organizativa y social autopercebida.</p>	<p>Trascendencia</p> <hr/> <p>Creación de sentido cultural e interpersonal</p>	

Figura 3. Propuesta de integración de teorías.

términos de pertenencia a un grupo. En este sentido, su teoría es aplicable a la búsqueda de identidad en el entorno laboral.

Tratando de relacionar los postulados de los autores, resulta oportuno pensar que los tres niveles de trascendencia alcanzables en el ejercicio de un trabajo - teoría de Steger et al. (2012) - se corresponden con un respectivo nivel de identificación laboral – teoría de Brewer y Gardner (1996) - predominante e idóneo para cada una de las esferas. A través de ellos, se construye la identidad del individuo como consecuencia de una interacción constante entre la persona y el entorno laboral.

Para cada uno de estos momentos, resulta interesante poner el foco en el desarrollo de una serie de herramientas psicológicas – mecanismos facilitadores de Rosso et al. (2010) - que allanan el camino hacia la búsqueda de un trabajo con sentido; y que, además, funcionan como motor para elevar el nivel de trascendencia e identidad laboral en el que se sitúan las personas.

Es decir, se sugiere que los mecanismos actúan en tres momentos: antes, durante y después. Por un lado, anteceden y funcionan como facilitadores de cambio, que es lo que proponen los autores (Rosso et al., 2010). Adicionalmente, se esboza la idea de que también intermedian entre la trascendencia y la identidad durante el proceso; y que actúan después, como consecuentes de otorgar un nivel superior de sentido al trabajo. Así pues, su presencia facilita el cambio y contribuye al mismo durante la perdurabilidad en un nivel concreto. Pero, además, su categoría como competencia se desarrolla y perfecciona como fruto del proceso.

A este respecto, parece que el talento individual no es suficiente. Ulrich y Dulebohn (2015) defienden que el talento individual surge como producto de la multiplicación de la competencia, el compromiso y la contribución. Sin embargo, tras lo expuesto, está claro que el talento individual pocas veces es suficiente, y se hace más efectivo a través lo que se ha decidido llamar la cuarta “C”, la cooperación - lo que los autores denominan trabajo en equipo -.

Estos factores – competencia, compromiso, contribución y cooperación - también tienen su lugar y lógica en el proceso de búsqueda de un trabajo con sentido. En la Figura 3 puede observarse cómo y dónde podrían aparecer estos elementos, aunque la propuesta del presente trabajo es que la naturaleza de los mismos llama al intercambio y a la omnipresencia de los mismos en todos los niveles. Por ejemplo, aunque se habla de que la competencia tiene un carácter individual, se sabe que sólo tiene sentido

dentro de una organización. Se podría decir que la competencia, el compromiso, la contribución y la cooperación son conceptos transversales, que pueden entenderse en todos los niveles.

Y así, se llega al *quid* de la cuestión... ¿Cómo fomentar el trabajo con sentido? Steger (2016) propone lo siguiente en función de tres niveles:

A nivel personal, resulta de gran utilidad realizar una valoración honesta de los propios puntos fuertes y débiles, el deseo de tener un impacto positivo en los demás y en el bien común, la autenticidad, la asunción de responsabilidades y la adopción de una mentalidad de propiedad hacia la propia organización, el conocimiento de las políticas y operaciones de la organización, una comprensión completa del ámbito de trabajo y de las responsabilidades, y un conocimiento suficiente de los valores y de la misión de una organización que uno pueda determinar que encaja con su propio propósito.

A nivel interpersonal, el trabajo significativo se fomenta con relaciones respetuosas, un conocimiento suficiente del panorama social y político de una organización y oportunidades para ayudar y ser ayudado.

A nivel de liderazgo y de organización, el trabajo significativo se fomenta con una comunicación clara de los valores y la misión de la organización junto con una adopción auténtica de esas características en la cultura y la práctica operativa de la organización, la autenticidad y el comportamiento ético de los equipos de liderazgo, una visión clara y articulada de cómo contribuye cada empleado al funcionamiento de la organización a través de su trabajo, y la voluntad de permitir cierto grado de autonomía y expresividad personal en la forma en que cada trabajador cumple con sus obligaciones.

4. Discusión y conclusiones.

En conclusión, trabajos cuyo objetivo único sea alcanzar el máximo beneficio al menor coste posible están abocados al fracaso debido al reclamo significativo que exige el ser humano y, poco a poco, acabarán asignándose a máquinas y robots que no dediquen tiempo ni ganas a pensar. Esto implica que la estrategia de las organizaciones requiere una evolución, en pro de las personas que la conforman y por sí misma. De hecho, como

se ha mencionado en este estudio, la felicidad aumenta los ingresos, mejora el rendimiento y hace de la organización un lugar más atractivo al que pertenecer.

En términos prácticos, se está reclamando un liderazgo centrado en las personas. Así, propuestas como la Teoría del Liderazgo Transformacional (Bass, 1985) o la Teoría del liderazgo adaptativo (Heifetz, 1997) pueden tener importancia práctica para ayudar a los líderes del futuro a atender adecuadamente estas demandas y fomentar un liderazgo más humanista.

Este trabajo ha dado cuenta del alcance y significación de los factores psicológicos asociados a la búsqueda de sentido en el entorno laboral, todo ello con el objetivo de resaltar el papel tan relevante que jugará la Psicología como disciplina en esta transformación hacia una empresa más humana y sostenible centrada en las personas. Los puntos principales han sido poner de manifiesto la multitud de cambios a los que la sociedad se ha visto y se ve enfrentada en general, y en el mundo del trabajo en particular; recoger las propuestas de las grandes organizaciones referentes a nivel mundial en materia de trabajo; clarificar qué se espera del talento del futuro y qué buscan las personas en un trabajo - sentido y significado - y cómo todo esto entra en relación para dilucidar lo que se espera del futuro en términos de empleo.

El sentido es un tema muy complejo. En este trabajo el mayor reto se entraña al enlazar conceptos de índole psicológica con otros de carácter sociolaboral, y la dificultad de esta tarea se pone de manifiesto en el esfuerzo por hacer tangibles conceptos incorpóreos. De hecho, la mayor limitación hallada para producir este análisis radica en la naturaleza etérea e intangible de los conceptos a los que se refieren las teorías de los autores - identidad, sentido, autoestima, propósito, trascendencia, etcétera - todos ellos son conceptos cuyos límites se desdibujan y que están muy relacionados los unos con los otros.

Este estudio contribuye a unificar la literatura existente en asuntos de sentido y significado del trabajo, y fusiona algunas teorías relevantes para una comprensión holística del ser humano en tanto en cuanto configura y moldea su identidad gracias a su trabajo. Sin embargo, el abordaje de este estudio presenta ciertas limitaciones. De esta manera, este documento no puede proporcionar una revisión exhaustiva de todas las modalidades de empleo, pues no se trata de una revisión sistemática y no se ha

podido dar cuenta de todas las circunstancias en las que se puede envuelto el entorno laboral.

En el marco de la *gig economy* o *uberización*, por ejemplo, que evidencia nuevos modelos de negocio basados en trabajos independientes o autónomos a través de plataformas digitales, se ha demostrado que esta creación de sentido se vuelve más complicada y este tipo de trabajos impiden desarrollar conexiones sociales significativas y suponen una limitación para las oportunidades de un trabajo significativo (Glavin et al., 2021).

Asimismo, podría parecer que los trabajadores con “pocos talentos” o talentos “no esenciales”, es decir, la gran masa de trabajadores que están viendo en peligro sus puestos laborales a raíz de la transformación social actual, quedarían fuera de esta conceptualización. Sin embargo, la investigación de Ariely et al. (2008) los incluye. Su investigación no se centró exclusivamente en las ocupaciones altamente dotadas de significado, como la medicina o la enseñanza, sino en el mínimo común denominador de significado que comparten prácticamente todas las actividades remuneradas.

La intención de este trabajo no es otra que poner de manifiesto la importancia del sentido y la atención que se le debe prestar desde la estrategia organizativa. Para las empresas ocasiona un coste bastante barato, en comparación con lo caro que resultaría ignorar la dimensión del sentido, tanto para el empresario como para la sociedad. En opinión de Ariely et al. (2008), el sentido del trabajo se deriva, al menos en parte, de la conexión entre el trabajo y algún propósito, por insignificante o irrelevante que sea ese propósito para los objetivos personales del trabajador. Cuando esa conexión se rompe, cuando no hay propósito, el trabajo se vuelve absurdo, alienante o incluso degradante.

Todo esto se entiende a la luz de lo que dicen las grandes supraorganizaciones a nivel mundial, que enuncian una evolución del trabajo con una orientación más humana, centrada en el ser humano y en su desarrollo. El trabajo decente se ha identificado ya con un carácter central en las políticas promovidas por la OIT y por las Naciones Unidas a través de los Objetivos de Desarrollo Sostenible. La exposición presentada guarda absoluta relación con lo que la ONU entiende como trabajo decente en el ODS 8, por su estrecha conexión con los términos de identidad, de integración social y de desarrollo personal y, por consiguiente, se refleja el enfoque propuesto por la OIT a propósito de

un futuro dedicado al ser humano. Todo ello se materializa cuando las personas otorgan sentido a su trabajo. La decencia y el centramiento en la persona conllevan a un interés mayor por el sentido y propósito que los trabajadores necesitan para construir una identidad positiva y una buena relación con su entorno.

Es razonable concluir, por tanto, que los líderes y las organizaciones han de centrar su mirada hacia una visión transversal del trabajo en la que el ingrediente principal de la receta no sea otro que el ser humano. La necesidad del trabajo ya no radica exclusivamente en lograr el máximo rendimiento en el menor tiempo posible y a su vez obtener un mayor beneficio económico. Ya no. Y no sólo desde la perspectiva del empleado, sino también de la del empleador. Las personas, se encuentren en el lado que se encuentren – empleado o empleador –, se preocupan cada vez más por el propósito de aquello que están haciendo. En definitiva, se preocupan porque aquello que hacen tenga un sentido.

Desde luego, está claro que un trabajo que motive e impulse el crecimiento en el talento y que aporte sentido y significado al individuo, será un trabajo con futuro, y naturalmente, conquistará el corazón de los grandes talentos.

5. Referencias.

- Adnan Bataineh, K. (2019). Impact of work-life balance, happiness at work, on employee performance. *International Business Research*, 12(2), 99-112. <https://doi.org/10.5539/ibr.v12n2p99>
- Akgunduz, Y., Alkan, C. y Gök, Ö. A. (2018). Perceived organizational support, employee creativity and proactive personality: The mediating effect of meaning of work. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 34, 105-114. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2018.01.004>
- Ariely, D., Kamenica, E., y Prelec, D. (2008). Man's search for meaning: The case of Legos. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 67(3-4), 671-677. <https://doi.org/10.1016/j.jebo.2008.01.004>
- Arnoux-Nicolas, C., Sovet, L., Lhotellier, L., Di Fabio, A., y Bernaud, J. L. (2016). Perceived work conditions and turnover intentions: The mediating role of meaning of work. *Frontiers in psychology*, 7, 704. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2016.00704>
- Astebro, T., Herz, H., Nanda, R., y Weber, R. A. (2014). Seeking the roots of entrepreneurship: Insights from behavioral economics. *Journal of Economic Perspectives*, 28(3), 49-70. <http://dx.doi.org/10.1257/jep.28.3.49>
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Collier Macmillan.
- Benz, M., y Frey, B. S. (2008). The value of doing what you like: Evidence from the self-employed in 23 countries. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 68(3-4), 445-455. <https://doi.org/10.1016/j.jebo.2006.10.014>
- Bernal Guerrero, A. (2009). El concepto de «Autorrealización» como identidad personal. Una revisión crítica. *Cuestiones Pedagógicas. Revista De Ciencias De La Educación*, (16). Recuperado a partir de <https://revistascientificas.us.es/index.php/Cuestiones-Pedagogicas/article/view/10100>
- Betancourt, O. (2021). Cambios en el futuro del trabajo. En M. Navas, O. Betancourt, M. Orbe, C. Puente y H. Chávez (Eds.), *Servicios integrales de salud y seguridad en el trabajo*. (pp. 25-48). Editorial Universitaria.

- Boudreau, J. W., Jesuthasan, R., y Creelman, D. (2015). *Lead the work: Navigating a world beyond employment*. John Wiley & Sons. [https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=bZRxBgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR17&dq=Boudreau,+J.+W.,+Jesuthasan,+R.,+%26+Creelman,+D.+\(2015\).+Lead+the+work:+Navigating+a+world+beyond+employment.+John+Wiley+%26+Sons.+&ots=AxjLol66Y7&sig=YhOqgmIVZLV13mjxDZzUuMDjvjl](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=bZRxBgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR17&dq=Boudreau,+J.+W.,+Jesuthasan,+R.,+%26+Creelman,+D.+(2015).+Lead+the+work:+Navigating+a+world+beyond+employment.+John+Wiley+%26+Sons.+&ots=AxjLol66Y7&sig=YhOqgmIVZLV13mjxDZzUuMDjvjl)
- Brewer, M. B. y Gardner, W. (1996). Who is this "We"? Levels of collective identity and self representations. *Journal of personality and social psychology*, 71(1), 83. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.71.1.83>
- Cassar, L., y Meier, S. (2018). Nonmonetary incentives and the implications of work as a source of meaning. *Journal of Economic Perspectives*, 32(3), 215-38. <https://doi.org/10.1257/jep.32.3.215>
- Castro Molina, F. J. (2018). Abraham Maslow, las necesidades humanas y su relación con los cuidadores profesionales. *Cultura de los Cuidados*, 22(52). <https://doi.org/10.14198/cuid.2018.52.09>
- Díaz Barrado, C. M., Durán y Lalaguna, P., Morán Blanco, S., Verdiales López, D. M., Urbaneja Cillán, J., San Martín Mazzucconi, C., y Rodríguez Barrigón, J. M. (2020). ODS 8. El trabajo decente y las aportaciones de la comunidad internacional. <http://hdl.handle.net/10016/30340>
- Ergeneli, A., Ari, G. S., y Metin, S. (2007). Psychological empowerment and its relationship to trust in immediate managers. *Journal of business research*, 60(1), 41-49. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2006.09.012>
- Fardella, C., Sisto, V., y Jiménez, F. (2015). Nosotros los académicos. Narrativas identitarias y autodefinición en la universidad actual. *Universitas Psychologica*, 14(5), 1625-1636. <http://dx.doi.org/10.11144/Javeriana.upsy14-5.nani>
- Faturochman, M. A. (1997). The job characteristics theory: A review. *Buletin Psikologi UGM*.

- Fernández, I. (2015). *Felicidad organizacional: Cómo construir felicidad en el trabajo*. B de Books. http://www.cirpan.cl/wp-content/uploads/2016/06/2015-Ignacio-Fernandez_CIRPAN-FO-ppt.pdf
- Frankl, V. E. (1985). *Man's search for meaning*. Simon and Schuster. <https://www.wheelersburg.net/Downloads/Frankl%20Doc.pdf>
- Gentile, A., y García-Ruiz, P. (2021). El sentido del trabajo en la sociedad digital: lecciones del crowdsourcing. *Revista Empresa y Humanismo*, 27-54. <https://doi.org/10.15581/015.XXIV.1.27-54>
- Glavin, P., Bierman, A., y Schieman, S. (2021). Über-alienated: Powerless and alone in the gig economy. *Work and Occupations*, 48(4), 399-431. <https://doi.org/10.1177/07308884211024711>
- Goetzel, R. Z. y Ozminkowski, R. J. (2008). The health and cost benefits of work site health-promotion programs. *Annual Review of Public Health*, 29, 303-323. <https://doi.org/10.1146/annurev.publhealth.29.020907.090930>
- Goiria, J. G., y Herrera, A. F. H. (2021). ODS 8: El crecimiento económico y su difícil encaje en la Agenda 2030. *Revista Internacional de Comunicación y Desarrollo (RICD)*, 3(14), 52-66. <https://dialnet.unirioja.es/download/articulo/8029962.pdf>
- Hackman, J. R., y Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational behavior and human performance*, 16(2), 250-279. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90016-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7)
- Hackman, J. R., y Oldham, G. R. (1980). *Work redesign* (Vol. 2779). Reading, Mass.: Addison-Wesley.
- Harney, B., y Collings, D. G. (2021). Navigating the shifting landscapes of HRM. *Human Resource Management Review*, 31(4). <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2021.100824>
- Heifetz, R.A. (1997). *Liderazgo sin respuestas fáciles: propuestas para un nuevo diálogo social en tiempos difíciles*. Barcelona. España: Paidós.

- Jácome, I. E. B. (2020). Psicología organizacional en tiempos de la pandemia COVID-19. *Dominio de las Ciencias*, 6(3), 26-34. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7539705>
- Maslow, A. (1943). Una teoría sobre la motivación humana.
- Michaelson, C. (2021). A normative meaning of meaningful work. *Journal of Business Ethics*, 170(3), 413-428. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04389-0>
- Miscenko, D., y Day, D. V. (2016). Identity and identification at work. *Organizational Psychology Review*, 6(3), 215-247. <https://doi.org/10.1177/2041386615584009>
- Moccia, S. (2016). Felicidad en el trabajo. *Papeles del psicólogo*, 37(2), 143-151. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=77846055007>
- Moreno-Hurtado, M. A., Torres-Arévalo, N., Martínez-Patiño, K. V., Martínez-Beltrán, K. G., y Vesga-Rodríguez, J. J. (2018). Identidad laboral: Análisis del concepto en el contexto actual del mundo del trabajo. *Revista Salud y Administración*, 5(14), 59-67. <https://revista.unsis.edu.mx/index.php/saludyadmon/article/view/24>
- Morin, E. M., y Dassa, C. (2006). Characteristics of a meaningful work. *Montréal: HEC*.
- Napoli, M. L., y Zubieta, E. (2009). Concepciones sobre el trabajo en estudiantes de nivel medio. In *Congreso, Facultad de Psicología, Universidad de Buenos Aires*. http://23118.psi.uba.ar/academica/carrerasdegrado/psicologia/informacion_adicional/obligatorias/040_trabajo1/cdcongreso/CD/TRABAJOS%20LIBRES/VALORES/4.pdf
- Norton, M. I., Mochon, D., y Ariely, D. (2012). The IKEA effect: When labor leads to love. *Journal of consumer psychology*, 22(3), 453-460. <https://doi.org/10.1016/j.jcps.2011.08.002>
- Organización Internacional del Trabajo (OIT). *Perspectivas Sociales y del empleo en el Mundo, tendencias 2021*. Ginebra: OIT. 2021. Disponible en https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_794492.pdf
- Parra, C., y García, E. (2020). Retención del talento humano crítico y clave en empresas contratistas petroleras. *Consensus (Santiago)-Revista interdisciplinaria de*

investigación, 4(2), 82-101.

<http://pragmatika.cl/review/index.php/consensus/article/view/60>

Piedimonte, F., y Depaula, P. (2018). Motivación y valores relativos al trabajo en bomberos voluntarios y remunerados argentinos. *LIBERABIT. Revista Peruana De Psicología*, 24(2), 277 - 294.

<https://doi.org/https://doi.org/10.24265/liberabit.2018.v24n2.08>

Porras, N. R., y Parra, L. C. (2019). La felicidad en el trabajo: entre el placer y el sentido. *Equidad y desarrollo*, 1(34), 181-197.

<https://doi.org/10.19052/eq.vol1.iss34.9>

Rath, T. y Harter, J. (2010). *Wellbeing: The five essential elements*. Simon and Schuster.

https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=qtxDCwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR2&dq=Rath+y+Harter,+2010&ots=6vN1QdPvf2&sig=Gi9roqc9UzGAYPZGv47dXlp_K5k#v=onepage&q=Rath%20y%20Harter%2C%202010&f=false

Rosso, B. D., Dekas, K. H. y 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>

Salas-Vallina, A., y Alegre, J. (2021). Happiness at work: Developing a shorter measure. *Journal of Management & Organization*, 27(3), 460-480.

<https://doi.org/10.1017/jmo.2018.24>

Schnell, T. (2009). The Sources of Meaning and Meaning in Life Questionnaire (SoMe): Relations to demographics and well-being. *The Journal of Positive Psychology*, 4(6), 483-499. <https://doi.org/10.1080/17439760903271074>

Shoss, M. (2021). Occupational health psychology research and the COVID-19 pandemic. *Journal of Occupational Health Psychology*, 26(4), 259-260.

<http://dx.doi.org/10.1037/ocp0000292>

Siruri, M. M., y Cheche, S. (2021). Revisiting the Hackman and Oldham Job Characteristics Model and Herzberg's Two Factor Theory: Propositions on How to Make Job Enrichment Effective in Today's Organizations. *European Journal of Business and Management Research*, 6(2), 162-167.

<https://doi.org/10.24018/ejbmr.2021.6.2.767>

- Somavía, J. (1999). El trabajo decente. In *Memoria del Director General. Conferencia. UNICEF*.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of management Journal*, 38(5), 1442-1465. <https://doi.org/10.5465/256865>
- Steger, M. F. (2016). Creating meaning and purpose at work. *The Wiley Blackwell handbook of the psychology of positivity and strengths-based approaches at work*, 60-81. <https://doi.org/10.1002/9781118977620.ch5>
- Steger, M. F., Dik, B. J., y 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>
- Steger, M. F., Kashdan, T. B., y Oishi, S. (2008). Being good by doing good: Daily eudaimonic activity and well-being. *Journal of research in personality*, 42(1), 22-42. <https://doi.org/10.1016/j.jrp.2007.03.004>
- Steger, U. (2004). *The business of sustainability*. Houndmills: Palgrave Macmillan. <https://link.springer.com/book/10.1057/9780230524477?noAccess=true>
- Stern, S. (2004). Do scientists pay to be scientists?. *Management science*, 50(6), 835-853. <https://doi.org/10.1287/mnsc.1040.0241>
- Stryker, S., y Burke, P. J. (2000). The past, present, and future of an identity theory. *Social psychology quarterly*, 284-297. <https://doi.org/10.2307/2695840>
- Supiot, A. (2021). El trabajo no es una mercancía. Contenido y sentido del trabajo en el siglo XXI. *Revista Internacional del Trabajo*, 140(1), 1-21. <https://doi.org/10.1111/ilrs.12181>
- Sverko, B., y Vizek-Vidovic, V. (1995). Studies of the meaning of work: Approaches, models, and some of the findings. *Life roles, values, and careers*, 3-21.
- Taylor, C. (2006). *Fuentes del yo*. La construcción de la identidad moderna. Barcelona: Paidós.

- Thomas, K. W., y Velthouse, B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment: An “interpretive” model of intrinsic task motivation. *Academy of management review*, 15(4), 666-681. <https://doi.org/10.5465/amr.1990.4310926>
- Ulrich, D., y Dulebohn, J. H. (2015). Are we there yet? What's next for HR?. *Human Resource Management Review*, 25(2), 188-204. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.01.004>
- Wright, P. M. (2021). Rediscovering the “Human” in strategic human capital. *Human Resource Management Review*, 31(4), 100781. https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1053482220300541?casa_token=dejSQ6g0-w4AAAAA:OE5v4BO-iGA6OfxCtXK2KzTODKa6yewipt65xgqQIUxwpNpqjIGAXmaLeoRrrFx74skEtB84GWA
- Zukin, C. y Szeltner, M. (2012). What Workers Want in 2012. <https://www.issuelab.org/resources/15518/15518.pdf>