

Darle sentido al trabajo, una necesidad no siempre fácil de resolver

por **Lewis Garrad, Tomas Chamorro-Premuzic**

trad. Maximiliano Corredor

15.08.2017

Darle sentido al trabajo, una necesidad no siempre fácil de resolver



Hay una historia bien conocida sobre un limpiador de la NASA que, cuando JFK le preguntó cuál era su trabajo, respondió: "[estoy ayudando a poner un hombre en la Luna](#)". Esta anécdota se usa a menudo para mostrar cómo incluso el más rutinario de los trabajos puede ser visto como significativo y valioso con la mentalidad adecuada y bajo un buen liderazgo.

Hoy en día, **cada vez más empleados demandan mucho más que un buen salario de sus trabajos**. El dinero puede atraer a una persona hasta un puesto de trabajo, pero el propósito, el significado y la perspectiva de un empleo interesante y valioso determinan tanto su permanencia en él como el compromiso con el que trabajarán mientras estén en la empresa. Encontrarle sentido al trabajo se ha vuelto tan importante que hay incluso clasificaciones públicas de [los trabajos con mayor valor añadido](#). Aunque hay muchos factores que

determinan cómo de atractivo puede llegar a ser un empleo, aquellos que contribuyen a mejorar la vida de otras personas son los más valorados (por ejemplo, la atención médica y el trabajo social. Curiosamente, **los estudios metaanalíticos indican que solo hay una relación marginal entre la remuneración y la satisfacción que produce un trabajo.** Un abogado que gana 150.000 dólares al año (127.000 euros) no está necesariamente más implicado que un diseñador *freelance* que gane 35.000 dólares al año (30.000 euros).

Diferentes investigaciones demuestran de forma continuada que **las personas que consideran que su trabajo tiene algún significado aseguran tener mejor salud**, sentir más bienestar, trabajar más en equipo y mayor compromiso. Estas personas, indican varios estudios, se recuperan más rápido de los contratiempos y son más propensos a ver los errores como oportunidades de mejora en lugar de fracasos. En otras palabras, **las personas tienen más probabilidades de prosperar y crecer en un trabajo cuando piensan que tiene alguna razón de ser.** Esta es la razón por la que las empresas con un sentido de propósito más sólido y claro tienden a tener un mejor **rendimiento financiero**. Como era de esperar, las empresas más exitosas en el mundo son también los mejores lugares del mundo para trabajar.

Durante las últimas décadas, una gran cantidad de **investigación** ha demostrado que los líderes desempeñan un papel importante en ayudar a los empleados a entender por qué son importantes sus trabajos. Es más, **las características de liderazgo que permiten a estas culturas de significado y propósito involucrar a los empleados son también el reflejo de la personalidad de un líder**, lo que se ha **demostrado** que tiene un fuerte impacto en el rendimiento del equipo y la organización.

En particular, las investigaciones realizadas sugieren que hay **cuatro características clave de la personalidad** que determinan la capacidad de una persona en posición de liderar para lograr que los trabajos de otras personas adquieran mayor sentido. Estas son:

- 1) Son curiosas e inquisitivas.** Los **estudios** demuestran que las personas tienden a experimentar el trabajo como algo significativo cuando sienten que contribuyen a crear algo nuevo, sobre todo cuando se sienten capaces de explorar, conectar y tener un impacto. Los líderes curiosos ayudan a las personas a encontrar significado en el trabajo al explorar, preguntar e involucrar a otras personas en y sobre ideas del futuro. De alguna manera, los líderes curiosos ayudan a los empleados a encontrar algo significativo al ofrecer una gama más amplia de posibilidades de cómo se hace el trabajo, en contraposición a ser muy preceptivos y microgestionar. Los líderes curiosos también son más propensos a aburrirse y detestan la monotonía, por lo que siempre estarán buscando que la gente llegue a nuevas ideas para hacer su propia experiencia de trabajo más interesante.

2) Son desafiantes e implacables. Uno de los mayores problemas que las organizaciones deben resolver es la inercia y el estancamiento que siguen al éxito, o incluso a su anticipación. Hay **estudios** que demuestran que las personas optimistas que esperan hacerlo bien no se esfuerzan tanto como las personas que piensan que lo tienen difícil y pueden fracasar. Los líderes que siguen siendo ambiciosos tanto ante el fracaso como el éxito, y que empujan a sus equipos a permanecer insatisfechos con sus logros, infunden un sentido más profundo de propósito en sus equipos y organizaciones. Como resultado, los empleados sienten una sensación de progreso, reinención y crecimiento, lo que a su vez da como resultado una experiencia de trabajo más significativa y positiva.

3) Contratan por valores y adecuación a la cultura. Algunos trabajos de **investigación** muestran que las personas solo encuentran algo valioso si se alinea con sus principales necesidades y motivaciones. Esta es la razón por la que el **alineamiento** entre los valores personales de un individuo y la cultura de la organización en la que trabaja es un factor tan importante de su desempeño. De hecho, es **mejor no contratar a los mejores**, sino a personas que encajen bien en la organización. Los valores funcionan como una brújula o lente interna a través de la cual asignamos significado al mundo. Los líderes que prestan atención a lo que cada individuo valora son más propensos a contratar a personas a las que les será más fácil conectar con sus colegas y la organización en general, todo lo cual ayuda a **impulsar** un sentido de significado.

4) Son capaces de confiar en la gente. La mayoría de las personas odia ser microgestionada. Los jefes abrumadores y controladores son una grave fuente de falta de empoderamiento para los trabajadores. Esto drena el impacto del trabajo que hacen y les hace sentirse irrelevantes. En contraposición, los líderes que saben cómo confiar en las personas tienen más probabilidades de darles espacio para experimentar y crecer. En particular, ayudan a las personas a moldear sus roles, algo que los investigadores llaman **job crafting**, convertirse en artesanos de su propio trabajo. Los trabajadores que personalizan su trabajo tienden a sentir un sentido mucho mayor de importancia y valor porque sienten que su encargado confía realmente en ellos.

Nótese que las cuatro cualidades anteriores deben existir en concierto. Un jefe que es implacable pero no confía puede tratar de "mantener a la gente en alerta" siendo **errático o impredecible**, una manera segura de dañar el rendimiento y la moral. Un jefe que es desafiante pero no curioso puede percibirse como un matón, mientras que un jefe que confía pero no es desafiante parecerá un calzonazos. En resumen, hay una clara diferencia entre hacer el trabajo significativo y hacerlo divertido o fácil, al igual que hay una gran diferencia entre un empleado implicado y uno feliz. Mientras que la implicación se traduce en entusiasmo, unidad y motivación (todo ello aumenta el rendimiento y por tanto es valioso para la organización), la felicidad puede conducir a la complacencia. Para ser un buen líder, céntrese en ayudar a los empleados a encontrar sentido a sus logros más que en simplemente disfrutar de su tiempo en la oficina.

Lewis Garrad

Lewis Garrad, un psicólogo de organizaciones registrado, es el líder para los mercados de crecimiento de **Sirota**, una empresa de psicología organizacional y de investigación de **Mercer**. Se especializa en el diseño y despliegue de programas de investigación sobre la actitud de los empleados e intervenciones de retroalimentación. En Twitter: [@lewisgarrad](#)

Tomas Chamorro-Premuzic

es CEO de Hogan Assessment Systems, profesor de psicología empresarial de la Universidad College de Londres (Reino Unido) y miembro del profesorado de la Universidad de Columbia (EE.UU.).