

Universitat de València

Facultad de Economía – Doctorado en Dirección de Empresas



**LA INFLUENCIA DEL PROPÓSITO ORGANIZACIONAL
EN EL SENTIDO DEL TRABAJO Y
EN EL WORK ENGAGEMENT**

TESIS DOCTORAL

Presentada por:

D. Carlos Olave López de Ayala

Dirigida por:

Dr. D. Tomás González Cruz

Mayo, 2025

RESUMEN

El concepto del propósito organizacional ha suscitado un creciente interés en los últimos años en la literatura académica y en el mundo empresarial. Si bien es cierto que durante décadas se han venido utilizando diferentes términos para identificar la razón de ser de una compañía, el concepto de "propósito organizacional" como tal comenzó a forjarse en la década de los noventa. Desde su origen se ha identificado como aquello que proporciona un sentido especial a los empleados (Bartlett & Ghoshal, 1994), como la razón que guía e inspira sus acciones (Collins & Porras, 1996), que promueve que los empleados piensen que su trabajo merece la pena (Mourkogiannis, 2006) y que fortalece su identificación con la compañía (Henderson & Van den Steen, 2015).

Uno de los estudios más representativos acerca del propósito organizacional es el de Gartenberg et al. (2019). Estos autores consideran que el propósito es "el conjunto de creencias de los empleados acerca del sentido del trabajo en una empresa, más allá de las medidas financieras" (p. 3). De acuerdo con estos autores, cuanto más sólidas sean esas creencias, más sólido será el propósito organizacional. Se trata de un concepto para el que además ofrecen un instrumento de medición.

En el ámbito del Comportamiento Organizativo, la academia coincide en señalar como consecuentes del propósito organizacional la satisfacción en el trabajo (Chen et al., 2020), el aprendizaje (Wang & Ellinger, 2011; Oh, 2019) y el compromiso laboral -"work engagement"- (Ribeiro, Paschoal & Junior, 2024).

Tomando en consideración los resultados de estas investigaciones, parece razonable pensar que el propósito organizacional puede influir en una dimensión más íntima

del ser humano como son las motivaciones personales, tal y como sostiene Guillén (2021). Dicho autor subraya el papel clave que juegan las motivaciones humanas para explicar el sentido que se da al propio trabajo. En este trabajo proponemos que el propósito organizacional influye en el sentido que los individuos dan a su trabajo.

Este trabajo de investigación tiene dos objetivos principales, ambos con relevancia tanto teórica como práctica. En primer lugar, estudiar el efecto que el propósito organizacional tiene en el sentido del trabajo. En segundo lugar, se propone contribuir al esfuerzo de la academia para analizar la influencia que tiene el propósito organizacional en tres constructos: compromiso laboral ("work engagement"), satisfacción en el trabajo ("job satisfaction") y florecimiento humano o desarrollo personal ("human flourishing"). Se trata de una cuestión de investigación que, hasta la fecha en el caso del florecimiento humano, no ha sido planteada en estos términos (Parmar et al., 2019; Van Tuin et al., 2020; Van Ingen et al., 2021a).

Para lograr estos objetivos, analizaremos la relación que existe entre el propósito organizacional, tal y como lo definen Gatenberg et al. (2019), los sentidos del trabajo a partir del modelo de Guillén (2021), así como con los constructos de "work engagement", satisfacción laboral y "human flourishing".

El estudio empírico se ha realizado sobre el colectivo de los directivos de recursos humanos en España. A pesar del papel crítico que estos profesionales tienen en el fomento del propósito organizacional, el sentido del trabajo, el "work engagement", la satisfacción laboral y el florecimiento humano, según nuestro leal saber y entender, no se ha realizado hasta la fecha ningún estudio empírico sobre esta materia en este colectivo.

El cuestionario enviado a los miembros de la Asociación Española de Directores de Recursos Humanos permitió obtener 187 respuestas válidas. Una vez estudiadas las relaciones estructurales entre las variables de nuestro modelo teórico se evaluaron las hipótesis de la investigación.

Los resultados obtenidos permiten corroborar que existe una influencia positiva y significativa entre el propósito organizacional y el sentido del trabajo como carrera y vocación y, en menor medida, como empleo. Asimismo, nuestra investigación confirma que aquellas personas que se identifican con el propósito de su organización muestran niveles más altos de "work engagement", satisfacción laboral y florecimiento humano.

ABSTRACT

The concept of organizational purpose has recently garnered increased attention in both academic literature and the business world. While various terms have been used for decades to denote a company's "raison d'être", the concept of organizational purpose as such began to take shape in the 1990s. It has been identified as providing a unique sense of direction to employees (Bartlett & Ghoshal, 1994), as the underlying reason that guides and inspires their actions (Collins & Porras, 1996), promoting employees to think that their work is worthwhile (Mourkogiannis, 2006), and fostering a strong sense of identification with the company (Henderson & Van den Steen, 2015).

One of the most representative studies on organizational purpose is that of Gartenberg et al. (2019). These authors define it as "a set of beliefs about the meaning of a firm's work beyond quantitative measures of financial performance" (p. 3). According to these authors, the stronger those beliefs are, the stronger the organizational purpose will be. They also offer a measurement tool for this concept.

In the field of Organizational Behavior, academia agrees in pointing out job satisfaction (Chen et al., 2020), learning (Wang & Ellinger, 2011; Oh, 2019) and work engagement (Ribeiro, Paschoal & Junior, 2024) as consequences of organizational purpose.

Taking into consideration the results of those studies it seems reasonable to think that organizational purpose can influence a more intimate dimension of human beings, such as personal motivations, as argued by Guillén (2021). This author emphasizes the pivotal role played by human motivations in explaining the meaning

attributed to one's work. In this paper we propose that organizational purpose influences the meaning individuals give to their work.

The present research has two primary objectives, both of which are relevant from both theoretical and practical standpoints. Firstly, it seeks to study how organizational purpose affects the meaning of work. Second, it seeks to contribute to the academic effort by analyzing the influence of organizational purpose on three constructs: work engagement, job satisfaction, and human flourishing. This is a research question that in the case of human flourishing has not been posed in these terms until now (Parmar et al., 2019; Van Tuin et al., 2020; Van Ingen et al., 2021a).

To achieve these objectives, the relationship between organizational purpose, as defined by Gatenberg et al. (2019), the meanings of work based on Guillén's model (2021) and the constructs of work engagement, job satisfaction, and human flourishing will be analyzed.

The empirical study was conducted with Human Resources directors in Spain. This group of professionals plays a critical role in the proper implementation of the organizational purpose, in the generation of the meaning that employees give to their work and in the enhancement of their work engagement, job satisfaction and human flourishing. However, to the best of our knowledge no empirical study has been conducted to date on this subject in this group.

The questionnaire distributed among the members of the Spanish Association of Human Resources Directors yielded 187 valid responses. Following a thorough examination of the structural relationships between the variables in our theoretical model, the research hypotheses were subjected to rigorous evaluation.

The results of this study confirm a positive and significant relationship between organizational purpose and the meaning of work as a career and calling, and to a lesser extent, as a job. Furthermore, our research corroborates that those individuals who align with the organizational purpose exhibit higher levels of work engagement, job satisfaction and human flourishing.

RESUM

El concepte del propòsit organitzacional ha suscitat un creixent interès en els últims anys en la literatura acadèmica i en el món empresarial. Si bé és cert que durant dècades s'han vingut utilitzant diferents termes per a identificar la raó de ser d'una organització, el concepte de "propòsit organitzacional" com a tal va començar a forjar-se en la dècada dels noranta. Des del seu origen s'ha identificat com allò que proporciona un sentit especial als empleats (Bartlett & Ghoshal, 1994), com la raó que guia i inspira les seues accions (Collins & Porras, 1996), que promou que els empleats pensen que el seu treball val la pena (Mourkogiannis, 2006) i que enforteix la seua identificació amb la companyia (Henderson & Van den Steen, 2015).

Un dels estudis més representatius sobre el propòsit organitzacional és el de Gartenberg et al. (2019). Aquests autors consideren que el propòsit és "el conjunt de creences dels empleats sobre el sentit del treball en una empresa, més enllà de les mesures financeres" (p. 3). D'acord amb aquests autors, com més sòlides siguin eixes creences, més sòlid serà el propòsit organitzacional. Es tracta d'un concepte per al qual a més ofereixen un instrument de mesura.

En l'àmbit del Comportament Organitzatiu, l'acadèmia coincideix a assenyalar com a conseqüents del propòsit organitzacional la satisfacció en el treball (Chen et al., 2020), l'aprenentatge (Wang & Ellinger, 2011; Oh, 2019) i el compromís laboral –"work engagement"– (Ribeiro, Paschoal & Junior, 2024).

Tenint en compte els resultats d'aquestes investigacions, sembla raonable pensar que el propòsit organitzacional pot influir en una dimensió més íntima de l'ésser humà com són les motivacions personals, tal com sosté Guillén (2021). Aquest autor

subratlla el paper clau que juguen les motivacions humanes per a explicar el sentit que es dona al propi treball. En aquest treball proposem que el propòsit organitzacional influeix en el sentit que els individus donen al seu treball.

Aquest treball de recerca té dos objectius principals tots dos amb rellevància, tant teòrica com pràctica. En primer lloc, estudiar l'efecte que el propòsit organitzacional té en el sentit del treball. En segon lloc, es proposa contribuir a l'esforç de l'acadèmia per a analitzar la influència que té el propòsit organitzatiu en tres constructes: compromís laboral ("work engagement"), satisfacció en el treball ("job satisfaction") i floriment humà o desenvolupament personal ("human flourishing"). Es tracta d'una qüestió d'investigació que fins a la data en el cas del floriment humà, no ha sigut plantejada en aquests termes (Parmar et al., 2019; Van Tuin et al., 2020; Van Ingen et al., 2021a).

Per a aconseguir aquests objectius, analitzarem la relació que existeix entre el propòsit organitzacional, tal com el defineixen Gatenberg et al. (2019), els sentits del treball a partir del model de Guillén (2021), així com amb els constructes de "work engagement", satisfacció laboral i "human flourishing".

L'estudi empíric s'ha realitzat sobre el col·lectiu dels directius de recursos humans a Espanya. Malgrat el paper crític que aquests professionals tenen en el foment del propòsit organitzacional, el sentit del treball, el "work engagement", la satisfacció laboral i el floriment humà, segons el nostre lleial saber i entendre no s'ha realitzat fins a la data cap estudi empíric sobre aquesta matèria en aquest col·lectiu.

El qüestionari enviat als membres de l'Associació Espanyola de Directors de Recursos Humans va permetre aconseguir 187 respostes vàlides. Una vegada estudiades les

relacions estructurals entre les variables del nostre model teòric es van avaluar les hipòtesis de la investigació.

Els resultats obtinguts permeten corroborar que existeix una influència positiva i significativa entre el propòsit organitzacional i el sentit del treball com a carrera i vocació i, en menor mesura, com a ocupació. Així mateix, la nostra investigació confirma que aquelles persones que s'identifiquen amb el propòsit de la seua organització mostren nivells més alts de "work engagement", satisfacció laboral i floriment humà.

A Monika y a Javier, la luz en mi camino.

A mis padres, que me enseñaron el camino.

AGRADECIMIENTOS

Como es lógico y exigible para cualquier doctorando, durante el proceso de investigación para realizar este trabajo he leído muchísimos artículos y tesis doctorales. He de reconocer que cuando leía las tesis, aun sabiendo que era una tarea innecesaria e incluso inútil en el proceso investigador, sentía la curiosidad de leer la dedicatoria y los agradecimientos. Fruto de estas prescindibles e indiscretas indagaciones he podido comprobar que es habitual que muchos doctorandos comiencen el apartado de "Agradecimientos" mencionando primero a las personas de su entorno profesional y académico, dejando la familia para las últimas líneas. En muchas ocasiones comenzando el último párrafo con un "y no menos importante" que quizá pretendía tranquilizar su conciencia por haber dejado a la familia para el final.

Por mi parte, y sin restar un ápice de importancia a mis profesores, amigos, y compañeros del ámbito académico e incluso considerándoles parte de mi familia, voy a empezar esta sección mencionando a mi familia.

En primer lugar, a mi mujer Monika, que ha sido mi inspiración y mi fuerza para realizar esta Tesis doctoral. La admiración que siento por ella se ha convertido en motivación y entusiasmo durante el tiempo que he dedicado a esta Tesis. También, por supuesto, a mis padres que siempre me inculcaron el valor de estudiar y estar bien formado en la vida. Muchas gracias por haberme dado la mejor educación posible y la que siempre soñé. Espero poder inculcar estos mismos valores y la mejor educación a nuestro hijo Javier. Quizá algún día él haga también una tesis doctoral y

nos la dedique a su madre y a mí. El tiempo dirá.

En el ámbito académico, dos personas han sido muy importantes para realizar y acabar esta tesis. Por orden cronológico, Manuel Guillén, mi primer director de tesis. Gracias a él, después de algunos intentos fallidos, conseguí encontrar al profesor adecuado y la línea de investigación de mi Tesis. Le agradezco haber despertado en mí la pasión por investigar y aportar conocimiento a la ciencia. Sé que desde el Cielo me ha ayudado a terminar la Tesis y a poder defenderla como a él le hubiera gustado.

A Tomás González Cruz le debo agradecer su generosidad porque, sin conocerme de nada, aceptó ser mi director de Tesis tras el fallecimiento de Manuel. Tomó este reto como un favor a su amigo Manuel, pero realmente el favor me lo ha hecho a mí. No puedo describir con palabras lo mucho que he aprendido y lo que he disfrutado con nuestras conversaciones, tanto del ámbito académico como profesional e incluso personal. Recordaré siempre a Tomás por haber sido un gran maestro y mentor. Manuel se fue, pero nos hizo encontrarnos a Tomás y a mí. Esta Tesis tiene mucho de ellos dos.

Por último, quiero agradecer al IECO y a la Asociación Española de Directores de Recursos Humanos (AEDRH), representadas por Rita Jácome y José Manuel García Lirio respectivamente, por su ayuda a la hora de realizar el estudio empírico de este trabajo de investigación. Cada una de estas instituciones realiza una gran labor en su campo y espero que podamos seguir colaborando en el futuro.

A todos ellos, mi gratitud por siempre.

ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN Y OBJETIVOS	25
--------------------------------	----

CAPÍTULO 1. EL PROPÓSITO ORGANIZACIONAL

1.1. Introducción	31
1.2. Estudio cronológico del propósito en las organizaciones	34
1.2.1. Orígenes del concepto de propósito aplicado a las organizaciones	34
1.2.2. Evolución del propósito como elemento central de las organizaciones y su relación con conceptos análogos	38
1.2.3. El desarrollo del propósito organizacional como constructo en la literatura académica desde 1990	51
1.3. Modelo de propósito organizacional de Gartenberg et al. (2019)	71
1.3.1. Definición de propósito organizacional de Gartenberg et al. (2019)	72
1.3.2. Medición del propósito organizacional de Gartenberg et al. (2019)	74

CAPÍTULO 2. EL SENTIDO DEL TRABAJO

2.1. Introducción	79
2.2. El propósito personal	80
2.2.1. Revisión de la literatura del propósito personal	82
2.2.2. El propósito personal como elemento del sentido del trabajo	87
2.3. El sentido del trabajo	90
2.3.1. Conceptualización del sentido del trabajo	90
2.3.2. Elementos del sentido del trabajo	93

2.4. Orientaciones del sentido del trabajo	97
2.4.1. El sentido del trabajo como un empleo	100
2.4.2. El sentido del trabajo como una carrera	100
2.4.3. El sentido del trabajo como una vocación	101
2.5. Modelo de motivaciones y sentido del trabajo de Guillén (2021)	105
2.5.1. La dimensión moral de la motivación	107
2.5.2. La dimensión trascendente de la motivación	110
2.5.3. La dimensión espiritual y la dimensión religiosa de la motivación	111
2.5.4. Modelo de sentidos del trabajo de Guillén (2021)	113

CAPÍTULO 3. EL WORK ENGAGEMENT

3.1. Introducción	121
3.2. Estudio cronológico del constructo "work engagement"	123
3.2.1. Revisión de la literatura del <i>engagement</i> en el trabajo	124
3.2.2. Consecuentes del <i>work engagement</i>	132
3.2.3. Medición del <i>work engagement</i>	134
3.3. Modelo de <i>work engagement</i> de Schaufeli et al. (2002)	142

CAPÍTULO 4. MODELO DE INVESTIGACIÓN, METODOLOGÍA Y RESULTADOS

4.1. Introducción	147
4.2. El propósito organizacional y sus consecuentes	148
4.2.1. La relación entre el propósito organizacional y el sentido del trabajo	151
4.2.2. La relación entre el propósito organizacional y el <i>work engagement</i>	158
4.2.3. La relación entre el propósito organizacional y la satisfacción laboral	164
4.2.4. La relación entre el propósito organizacional y el florecimiento humano	166

4.3. Modelo e hipótesis de la investigación	168
4.4. Diseño y Metodología de la investigación	170
4.4.1. Análisis descriptivo de la muestra	173
4.4.1.1. Análisis descriptivo del propósito organizacional	180
4.4.1.2. Análisis descriptivo de las motivaciones	182
4.4.1.3. Análisis descriptivo del <i>work engagement</i>	187
4.4.1.4. Análisis descriptivo de la satisfacción laboral	189
4.4.1.5. Análisis descriptivo del florecimiento humano	191
4.5. Análisis de los datos del modelo	194
4.6. Validación del instrumento de medida	194
4.7. Resultados, Test de hipótesis y Discusión	196
 CHAPTER 5. CONCLUSIONS	
5.1. Introduction	199
5.2. Main conclusions	199
5.3. Practical implications	205
5.4. Limitations and future research directions	206
 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	 209
 ANEXOS	 247
Anexo 1: Cuestionario de la investigación	248
Anexo 2: Portada del cuestionario online para realizar el estudio empírico	250
Anexo 3: Solicitud de colaboración para participar en el trabajo de campo	251

TABLAS

Tabla 1: Principales aportaciones al concepto de propósito en las organizaciones hasta 1937 (orientación subjetiva)	37
Tabla 2: Principales aportaciones al concepto de propósito en las organizaciones hasta 1937 (orientación objetiva)	38
Tabla 3A: Principales aportaciones al concepto de propósito organizacional desde 1938 hasta 1991	48
Tabla 3B (Cont. Tabla 3A): Principales aportaciones al concepto de propósito organizacional desde 1938 hasta 1991	49
Tabla 3C (Cont. Tabla 3A, 3B): Principales aportaciones al concepto de propósito organizacional desde 1938 hasta 1991	50
Tabla 4: Descripciones del propósito organizacional por su orientación objetiva y subjetiva desde 1991	67
Tabla 5A: Resumen de las principales definiciones de propósito personal	86
Tabla 5B (Cont. Tabla 5A): Resumen de las principales definiciones de propósito personal	87
Tabla 6A: Conceptualizaciones de sentido del trabajo que contienen el término propósito	89
Tabla 6B (Cont. Tabla 6A): Conceptualizaciones de sentido del trabajo que contienen el término propósito	90
Tabla 7: Orientaciones del sentido del trabajo de Wrzesniewski et al. (1997)	99
Tabla 8: Síntesis de las taxonomías clásicas sobre motivaciones y necesidades humanas	108
Tabla 9: Mapa de motivaciones humanas incluyendo los bienes morales y motivaciones trascendentes	111

Tabla 10: Mapa de motivaciones humanas, incluidas las motivaciones espirituales	113
Tabla 11A: Principales constructos relativos al <i>engagement</i> en el trabajo	130
Tabla 11B (Cont. Tabla 11A): Principales constructos relativos al <i>engagement</i> en el trabajo	131
Tabla 11C (Cont. Tabla 11A y 11B): Principales constructos relativos al <i>engagement</i> en el trabajo	132
Tabla 12: Relaciones positivas entre el <i>work engagement</i> y otros constructos en la literatura académica	134
Tabla 13: Relación entre los constructos de <i>engagement</i> en el trabajo y su herramienta de medición	140
Tabla 14A: Publicaciones de estudios empíricos sobre la influencia del propósito organizacional	150
Tabla 14B (Cont. Tabla 14A): Publicaciones de estudios empíricos sobre la influencia del propósito organizacional	151
Tabla 15: Antecedentes del sentido del trabajo	153
Tabla 16: Descripción general de los factores que promueven el sentido del trabajo en múltiples niveles	154
Tabla 17: Variables e ítems del cuestionario	172
Tabla 18: Análisis descriptivo de la muestra analizada	175
Tabla 19: Descripción de la muestra	176
Tabla 20: Distribución de género por cohorte de edad	176
Tabla 21: Distribución de sexo por tamaño de la empresa en número de empleados	177
Tabla 22: Distribución de edad por el tamaño de la empresa en número de empleados ..	178
Tabla 23: Distribución de años de servicio en la empresa por el tamaño de la empresa en número de empleados	179

Tabla 24: Valoración media de los ítems de propósito organizacional	180
Tabla 25: Valoración media de los ítems de propósito por grupo de edad	181
Tabla 26: Valoración media motivos (agrupados de 4 en cuatro por extrínsecos, Intrínsecos, Trascendentales y Religiosos)	183
Tabla 27: Valoración media motivos (agrupados de 4 en cuatro por Placenteros, Morales, Espirituales y Útiles)	184
Tabla 28: Valoración media motivos en función del género de los encuestados	185
Tabla 29: Valoración media motivos en función del grupo de edad	186
Tabla 30: Valoración media motivos en función del tamaño de las empresas en que trabajan	187
Tabla 31: Valoración media del <i>work engagement</i>	188
Tabla 32: Satisfacción en el puesto de trabajo valor medio	189
Tabla 33: Satisfacción en el puesto de trabajo valor medio por edad	190
Tabla 34: Valoración media florecimiento humano	192
Tabla 35: Valoración media florecimiento humano en función del tiempo de actividad en la empresa	193
Tabla 36: Fiabilidad, consistencia interna y validez convergente del instrumento de medida	195
Tabla 37: Fiabilidad, consistencia interna y validez convergente del instrumento de medida II	196
Tabla 38: Estimación del modelo estructural	197

ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Modelo Ashridge de misión. Fuente: Campbell & Yeung (1991)	52
Ilustración 2: Modelo de visión organizacional. Fuente: Collins & Porras (1991)	53
Ilustración 3: Modelo conceptual de propósito corporativo. Fuente: Basu (1999)	58
Ilustración 4: Modelo de tres niveles sobre sentido del trabajo. Fuente: Steger (2017)	103
Ilustración 5: Mapa de las motivaciones y los sentidos del trabajo. Fuente: Xipell-Font et al. (2023)	116
Ilustración 6: Modelo SPIRE y CARMA de predictores del sentido del trabajo. Fuente: Steger (2017)	156
Ilustración 7: Modelo de investigación del propósito corporativo como antecedente de la motivación y el <i>work engagement</i> . Fuente: Van Tuin et al. (2020)	162
Ilustración 8: Modelo de investigación de los efectos del propósito organizacional percibido en el <i>work engagement</i> . Fuente: Van Ingen et al. (2021a)	163
Ilustración 9: Modelo de investigación propuesto e hipótesis planteadas en esta Tesis	168
Ilustración 10: Resultados de relaciones de influencia del modelo de investigación	198

INTRODUCCIÓN Y OBJETIVOS

Contar con un propósito organizacional ayuda a las compañías a fijar prioridades, a establecer cuál es su razón de ser y el porqué de su existencia (Collins & Porras, 1991; Campbell & Yeung, 1991). La razón de ser de una empresa ha experimentado una evolución significativa a lo largo de los años, pasando de centrarse inicialmente en su impacto sobre la cuenta de resultados y el beneficio de los accionistas (Friedman, 1970) hasta incorporar al empleado como parte fundamental del propósito organizacional y llegar a trascender el ámbito de la propia compañía incorporando el aspecto prosocial que considera los deberes éticos, sociales y medioambientales de la organización (Hollensbe et al, 2014; Van Knippenberg, 2020).

Si bien es cierto que el concepto de propósito y sus métricas no cuentan con una definición precisa y plenamente consensuada (Khalifa, 2012; Gartenberg et al., 2019), hoy en día está comúnmente aceptado que la fijación de un propósito ayuda a alinear a los empleados de una compañía en torno a un objetivo común, guiando así sus acciones (Henderson & Van Den Steen, 2015). Sin embargo, es destacable que, a pesar de la importancia que parece tener el propósito organizacional, la investigación empírica acerca de su influencia en los empleados ha sido escasa hasta la fecha (Parmar et al., 2019; Van Tuin et al., 2020; Van Ingen et al., 2021).

Por otra parte, es evidente que cada individuo tiene su propio propósito personal y otorga un sentido único a su trabajo basado en sus motivaciones (Guillén, 2021). Precisamente, la cuestión acerca de la relación entre ambos propósitos, el organizacional y el personal, es el primer objetivo que se propone esta Tesis, esto es,

si el propósito organizacional es un antecedente del sentido del trabajo. Y más en concreto, identificar si el alineamiento con el propósito de una organización influye en que el individuo otorgue a su trabajo un sentido de empleo, carrera, vocación o vocación más alta, de acuerdo con el modelo de sentidos del trabajo de Guillén (2021).

Además, el "work engagement" se ha definido como "un estado mental positivo relacionado con el trabajo y caracterizado por la presencia de vigor, dedicación y absorción" (Schaufeli et al. 2002, p.74). Algunos de los antecedentes del "work engagement" han sido objeto de estudio por diferentes autores. Así, las características del trabajo y las recompensas (Kahn, 1990, 1992), la percepción de justicia en la organización (Saks, 2006) o la mayor o menor existencia de recursos del trabajo y personales (Schaufeli, 2012). Sin embargo, la influencia del propósito organizacional en el "work engagement" ha sido objeto de muy escasos estudios (Van Tuin et al., 2020; Van Ingen et al., 2021a).

Por tanto, esta investigación se propone como segundo objetivo analizar la relación de influencia entre el propósito organizacional y el "work engagement", es decir, en qué medida el propósito organizacional constituiría un antecedente del "work engagement".

De modo complementario, esta investigación analiza el impacto del propósito organizacional sobre dos constructos del campo del Comportamiento Organizacional, uno clásico, "job satisfaction" -satisfacción laboral-, y otro que se encuentra en pleno desarrollo, "human flourishing" -florecimiento humano-. En el primer caso, pretendemos contribuir agregando evidencias a los análisis ya realizados, mientras que, en el caso del segundo, según nuestro leal saber y entender, no se ha analizado

hasta el momento la relación directa entre el propósito organizacional y el florecimiento humano.

Los motivos que nos han llevado a plantear este trabajo de investigación son de diversa naturaleza. En primer lugar, en el plano académico, la existencia de escaso análisis empírico acerca de la posible relación entre el propósito organizacional, el sentido del trabajo y el "work engagement" de los empleados. Así, tenemos la voluntad de verificar si existe relación directa y positiva entre el alineamiento de un individuo con el propósito de su organización, el sentido que da a su trabajo y su "work engagement".

En segundo lugar, y en un plano más práctico, nos mueve el interés por profundizar en el estudio y la praxis de una visión más humanista del *management*, que tenga en cuenta de modo explícito el carácter prosocial del propósito organizacional, en concreto su impacto en los empleados, además de la dimensión ética de las motivaciones de los individuos y cómo estas afectan al sentido que dan a su trabajo.

La literatura sobre el propósito organizacional hasta ahora ha estudiado aspectos como su implementación (Cardona & Rey, 2008; Soda & Zaheer, 2012), su internalización (Marimon et al., 2016; Lleó et al., 2021), la relación con el liderazgo (Bartlett & Ghoshal, 1994; Leider, 1998; Van Knippenberg, 2020) o con la organización interna de recursos (King, 1983; Ireland & Hitt, 1992). Si bien todos ellos son aspectos muy relevantes y merecedores de estudio, creemos que un paso previo debe ser el análisis de la naturaleza del propósito organizacional y su impacto en los miembros de la organización.

Con este fin, ponemos en diálogo el modelo de propósito organizacional de

Gartenberg et al. (2019), que lo define como el conjunto de creencias de los empleados sobre el sentido del trabajo en una empresa más allá de las medidas financieras, y el modelo humanista de las motivaciones personales y sentido del trabajo desarrollado por Guillén (2021), que incorpora de modo explícito las dimensiones moral y espiritual de las motivaciones humanas.

En tercer lugar, y también en el plano práctico, dado el auge que está adquiriendo el propósito organizacional en el mundo empresarial, confiamos en que los resultados de esta investigación permitan comprender la importancia que tiene el propósito organizacional tanto en la motivación de los trabajadores como en su actitud ante el trabajo. Los estudios acerca de la ética del propósito alertan de los efectos que tienen en los empleados las contradicciones entre lo que dice el propósito de una compañía y lo que los líderes realmente hacen (Alegre et al., 2018; Durand & Gouvard, 2022). La falta de autenticidad del propósito organizacional ("purpose-washing"), además de afectar a la credibilidad y reputación de la empresa, reduce el impacto en los comportamientos de los empleados, creando, en ocasiones, el efecto contrario al deseado por sus líderes (Oswald 2019; Mañas-Viniegra et al., 2020; Van Ingen et al., 2021b).

Con el fin de alcanzar los objetivos de la investigación, la presente tesis está estructurada en cinco capítulos. Los tres primeros se dedican a realizar una revisión de la literatura acerca de cada una de las variables que configuran el modelo propuesto. En el primer capítulo, tras exponer las diferentes definiciones y mediciones que los autores han propuesto acerca del propósito organizacional, optamos por el concepto y la herramienta de medición de Gartenberg et al. (2019).

El segundo capítulo hace un recorrido por algunas de las más conocidas taxonomías

de las motivaciones humanas, hasta llegar al modelo de las motivaciones de Guillén (2021). Desde una concepción humanista, este modelo propone un mapa de motivaciones que hace explícitas las dimensiones moral y espiritual del ser humano, y que permite explicar la relación entre las motivaciones y los distintos sentidos del trabajo.

En el tercer capítulo se aborda el estudio del "work engagement", por considerar este constructo un buen indicador del efecto positivo o negativo que puede tener el propósito organizacional. Tras realizar un análisis del estado del arte acerca del "work engagement", seleccionamos la herramienta de medición propuesta por Schaufeli et al. (2002) y Schaufeli & Salanova (2011).

En el cuarto capítulo se presenta el modelo teórico que configura esta investigación, incluyendo los cinco constructos que lo integran y las relaciones que se han estudiado entre ellas. Una vez fijado el marco teórico, se proponen las hipótesis a contrastar, se expone el estudio empírico llevado a cabo a partir de un cuestionario online entre directivos de recursos humanos y se presentan los resultados de nuestra investigación.

En el capítulo quinto se detallan las conclusiones de la presente investigación, considerando las limitaciones del estudio, así como sus implicaciones teóricas y prácticas y se proponen futuras líneas de investigación a partir de los resultados obtenidos.

CAPÍTULO 1.

EL PROPÓSITO ORGANIZACIONAL

1.1. Introducción

El primer capítulo de esta tesis doctoral aborda el estudio del concepto de "propósito organizacional" en la literatura del *management*.

El constructo "propósito" ha sido estudiado en la literatura académica principalmente desde dos ámbitos, el de las organizaciones y el personal. En este primer capítulo centramos nuestro estudio en el organizacional, dejando para el segundo el desarrollo del constructo desde el punto de vista individual, concretamente, las teorías de las motivaciones humanas y el sentido del trabajo que, como veremos, están íntimamente ligadas al concepto de propósito personal.

Por lo que respecta al propósito en las organizaciones, al realizar una primera revisión de la literatura observamos la utilización de dos términos para diferenciarlo del propósito personal. Así, algunos autores se refieren al propósito como "corporativo", "de la compañía", "de la empresa" o "del negocio" (Henderson & Van den Steen, 2015; Almandoz et al., 2018; Hsieh et al., 2018; Gartenberg et al., 2019; Van Tuin et al., 2020; Mañas-Viniegra et al., 2020; George et al., 2023; Mayer, 2021), mientras que otros autores lo denominan "organizacional" o "de la organización" (Hollensbe et al., 2014; Quinn & Thakor, 2018; Hurth et al., 2018; Henderson 2021; Van Ingen et al., 2021a). No observamos ninguna diferencia sustancial más que la intención del autor de otorgarle una connotación puramente empresarial -en el primer caso-, o un enfoque más amplio, aplicable a cualquier tipo de organizaciones -en el segundo

caso-. De hecho, algunos autores utilizan ambos conceptos en diferentes artículos ofreciendo una definición similar (Cardona & Rey, 2008; Rey & Malbašić, 2019). En este trabajo optaremos por la denominación "organizacional", ya que nos inclinamos por una perspectiva más amplia.

Por otra parte, el término propósito aplicado a organizaciones se ha estudiado desde diferentes disciplinas de conocimiento. Así ha quedado reflejado en la investigación realizada por Singleton (2011) en la que realiza un estudio del constructo desde la perspectiva de la sociología, de la psicología y del *management*. En tanto que el objeto de esta tesis no es profundizar en el concepto de propósito en todas las ciencias sino focalizarnos en su influencia en el ámbito de la empresa, en este capítulo nos centramos en la revisión de la literatura del propósito organizacional en el área del *management*. En este ámbito se ha destacado la falta de atención que la literatura académica ha prestado al concepto de propósito organizacional (De Wit & Meyer, 2010; Hollensbe et al., 2014). En ocasiones, al estar esencialmente vinculado con otros constructos como el liderazgo, su estudio se pasa por alto y "el papel del propósito se da por hecho" (Kempster et al. 2011, p.318). Desde el punto de vista puramente cuantitativo, entre 1994 y 2024 podemos encontrar 603 publicaciones en inglés dedicadas al estudio del propósito organizacional¹. Es interesante subrayar que casi siete de cada diez (68,2%) han sido publicadas en los últimos cinco años (entre 2020 y 2024). Ello pone de manifiesto el creciente interés que el concepto de propósito ha suscitado recientemente en la comunidad científica (Quinn & Thakor 2018; Almandoz

¹ Búsqueda realizada en Google Scholar el 24/02/25 de publicaciones con la expresión *organizational/organisational/company's/firm's/corporate purpose* en su título

et al., 2018; Mayer, 2021).

Hemos organizado el presente capítulo en tres epígrafes. Tras esta introducción, desarrollamos en el segundo epígrafe el estudio cronológico de los orígenes del concepto de propósito organizacional desde principios del siglo XX. Durante décadas, numerosos conceptos han venido siendo utilizados indistintamente para describir la razón de ser de una compañía -propósito, misión, visión, objetivos, metas, valores, planificación estratégica-. Asimismo, el término propósito ha sido empleado en la definición de otros conceptos como misión, objetivos y estrategia. Todo ello ha generado inconsistencia y confusión al definir qué es el propósito y cómo implementarlo de manera efectiva (Khalifa, 2012).

A continuación, describimos la evolución del constructo "propósito organizacional" comenzando en 1991, año en el que Campbell y Yeung (1991), en su artículo "Creating a sense of mission", estudian y proponen una definición de propósito organizacional independiente de otros conceptos similares. Dentro de esta evolución, desarrollaremos la relevancia que el propósito organizacional ha adquirido en los últimos años y cómo la literatura académica está recogiendo este interés creciente y sus efectos en la práctica empresarial.

El primer capítulo de esta Tesis finaliza con el tercer epígrafe en el que exponemos la propuesta de definición y medición del propósito organizacional, desarrollada por Gartenberg, Prat y Serafeim (2019), así como los motivos por los que hemos seleccionado este modelo como referencia para estudiar el propósito organizacional en nuestra Tesis.

1.2. Estudio cronológico del propósito en las organizaciones

1.2.1. Orígenes del concepto de propósito aplicado a las organizaciones

Es a comienzos del siglo XX cuando la literatura académica del *management* comienza a estudiar el concepto del propósito en un equipo de personas. En un principio, se vincula el propósito de un equipo a un estado interior al que se le otorga una característica teleológica inspirada en la doctrina aristotélica de las causas finales (Singleton, 2011, 2014; Van Ingen et al., 2021b). Con el objetivo de entender esta concepción teleológica y los antecedentes del concepto de propósito es conveniente, por tanto, detenerse primero en sus raíces. El Diccionario de la Lengua Española (RAE) en su vigesimotercera edición define el propósito, en su primera acepción, como el "ánimo o intención de hacer o no hacer algo" y, en su segunda acepción, como el "objetivo que se pretende conseguir". Por su parte, el Oxford English Dictionary (2020) lo define como "la intención, objetivo o función de algo; la cosa que se supone que algo debe lograr"². Una definición similar encontramos en el Cambridge Dictionary (2007) describiéndolo como "por qué haces algo o por qué algo existe"³. Observamos que las definiciones de los diccionarios británicos recogen la concepción finalista o teleológica que Aristóteles describió en su libro "Física" (Aristóteles, 1995) en el que sostiene que la existencia de los objetos tiene un objetivo y que, por tanto, "las cosas están hechas de la manera en que su naturaleza dispuso que fuesen hechas", por lo que "están hechas para algo" (p.72). Este pensamiento aristotélico dio lugar a la doctrina filosófica de las causas finales conocida como teleología, cuya raíz proviene

² *"the intention, aim or function of something; the thing that something is supposed to achieve"*

³ *"why you do something or why something exists"*

del griego τέλος, traducido como "fin, objetivo o propósito".

De acuerdo con Singleton (2011, 2014), en los primeros años del siglo pasado, a pesar de que el concepto "propósito" aplicado a la organización no fue un término muy utilizado en la literatura científica, se advierten dos aproximaciones en su definición, una objetiva y otra subjetiva.

Un primer enfoque otorga a "propósito" un significado puramente **objetivo y conductual** ligado al cumplimiento de metas y logros de la empresa y desligado de connotaciones morales. En este sentido, se afirma que "el objeto de una organización industrial es coordinar esfuerzos para el continuo y permanente logro de un propósito definido" (Feiss 1915, p.103). Tead (1933) define propósito como "una meta u objetivo que se mantiene definitivamente a la vista por un logro razonablemente inmediato y específico" (p.121) e introduce, asimismo, el concepto de "propósito grupal" definido como el "deseo de sus miembros de asegurar para sí mismos, actuando juntos, aquellas condiciones que les permitan satisfacer ciertos propósitos individuales que conscientemente comparten" (p.123). Basándose en la característica grupal del propósito descrita por Tead (1933), Gulick (1937) enfatiza que el propósito es un principio de organización del trabajo que define la actividad que lleva a cabo el grupo.

Una segunda perspectiva del propósito organizacional se caracteriza por contener **elementos subjetivos, morales e incluso espirituales**, poniendo el foco en las creencias y valores de las personas que componen los equipos y organizaciones. De este modo, se asocia propósito con un estado emocional o espiritual (Kern, 1919) o una fuente de moral organizacional (Bradshaw, 1923). Igualmente, se afirma que el líder debe liberar y unir energías con el objetivo de crear más y mayores propósitos que incluyan "valores fundamentales en los que todos estén de acuerdo en que

realmente están siendo vividos" (Follett 1941 [1927], p.168). Se vincula, además, con la cooperación entre los miembros proveyendo al propósito de un sentido interior y diferenciándolo de conceptos como "objetivo" y "meta" que son utilizados para definir el fin de una organización o un equipo. En esta línea, se definen las relaciones dentro de las organizaciones como "un trabajo en equipo interno de sentimiento y propósito, no los actos externos de cooperación, sino el espíritu de cooperación" (Kern 1919, p.445). Singleton (2011) sostiene que, tal como lo utiliza Kern, el propósito se relaciona con un estado emocional interno o incluso espiritual y que estos primeros atisbos de un significado más profundo de dicho concepto pueden relacionarse con connotaciones de carácter filosófico que enraízan con la teoría teleológica de las causas finales.

La finalidad teleológica del propósito es cuestionada a partir de los años cuarenta y tiene dificultades para encontrar legitimidad científica, ya que se considera que está en la frontera entre la ciencia y la no ciencia (Gieryn, 1983) y no encaja con el paradigma de la manera de hacer negocios en aquella época (Van Ingen et al., 2021b). Un resumen de dichas críticas lo encontramos en Bergmann (1962) que señala que los propósitos humanos son hechos y que otorgándoles otro sentido "no tienen lugar en la ciencia", añadiendo que "en la medida que uno piensa teleológicamente, no piensa científicamente" (p.237).

Se presentan, a modo de resumen, la tabla 1 y la tabla 2 en las que se desarrollan las principales aportaciones doctrinales de la literatura acerca del concepto de propósito en las organizaciones hasta el año 1937, agrupadas por su orientación subjetiva (tabla 1) y objetiva (tabla 2), indicando el texto original y su traducción al español.

Orientación	Autor y año	Aportación al concepto de propósito	
Subjetiva	Kern (1919)	Original	"An inner team work of feeling and purpose; not the outer acts of co-operation, but the spirit of cooperation" (Kern 1919, p.445)
		Traducción	"Un trabajo en equipo interno de sentimiento y propósito, no los actos externos de cooperación, sino el espíritu de cooperación"
	Bradshaw (1923)	Original	"Morale is the measure of determination to succeed in the purpose for which the individual is trained, or for which the group exists. It describes the nature and degree of cooperation, confidence, and unity of understanding, sympathy, and purpose existing between the individuals composing the group" (Bradshaw 1923, p.494)
		Traducción	"La moral es la medida de la determinación para tener éxito en el propósito para el cual se entrena al individuo, o para el cual existe el grupo. Describe la naturaleza y el grado de cooperación, confianza y unidad de comprensión, simpatía y propósito que existe entre los individuos que componen el grupo"
	Follett (1927)	Original	"The leader releases energy, unites energies, and all with the object not only of carrying out a purpose, but of creating further and larger purposes. (...) I mean purposes which will include more of those fundamental values for which most of us agree we are really living" (Follett 1941 [1927], p.168)
		Traducción	"El líder libera energías, une energías, y todo con el objeto no sólo de llevar a cabo un propósito, sino de crear más y mayores propósitos. (...) Me refiero a propósitos que incluirán más de esos valores fundamentales en los que todos estemos de acuerdo en que realmente están siendo vividos"

Tabla 1: Principales aportaciones al concepto de propósito en las organizaciones hasta 1937 (orientación subjetiva)
Fuente: Elaboración propia

Orientación	Autor y año	Aportación al concepto de propósito	
Objetiva	Feiss (1915)	Original	"The object of an industrial organization is to coordinate effort for the continuous and permanent accomplishment of a definite purpose" (Feiss 1915, p.103)
		Traducción	"El objeto de una organización industrial es coordinar esfuerzos para el continua y permanente logro de un propósito definido"
	Tead (1933)	Original	" Purpose is an aim or objective held definitely in view for reasonably immediate and specific accomplishment" (Tead 1933, p.121)
		Traducción	" El propósito es una meta u objetivo que se mantiene definitivamente a la vista por un logro razonablemente inmediato y específico"
	Gulick (1937)	Original	"Purpose is a principle of organizational division. (...) is the overall activity being carried out by the group (examples are furnishing water, controlling crime, or conducting education) and process is the specialized skill or technique being employed by workers (examples: engineering, medicine, carpentry, stenography, statistics, accounting)" (Gulick 1937, p.15)
		Traducción	"El propósito es un principio de división organizacional. (...) es la actividad general que lleva a cabo el grupo (ejemplos son suministrar agua, controlar el crimen o impartir educación) y el proceso es la habilidad o técnica especializada que emplean los trabajadores (ejemplos: ingeniería, medicina, carpintería, estenografía, estadística, contabilidad)"

Tabla 2: Principales aportaciones al concepto de propósito en las organizaciones hasta 1937 (orientación objetiva)
Fuente: Elaboración propia

1.2.2. Evolución del propósito como elemento central de las organizaciones y su relación con conceptos análogos

Es a partir de 1938, a raíz de la publicación de "Functions of the executive" por parte de Chester Barnard, autor de gran influencia en el desarrollo inicial del constructo

propósito, cuando éste comienza a progresar en la literatura del *management* como un elemento central de las organizaciones (Adler & Heckscher, 2018). Dicho autor, pionero en formular un modelo teórico del funcionamiento de las organizaciones, afirma que éstas se definen por contar con un propósito compartido con miembros dispuestos a cumplir ese propósito a través de un sistema de comunicación que une sus esfuerzos. Manifiesta que la misión de una organización debe incluir "la definición y el desarrollo del propósito" (Barnard 1968 [1938], p.82) y, en referencia al título de su libro, señala que una de las tres funciones principales del ejecutivo es "formular, definir e inculcar la creencia en la existencia real de un propósito compartido que otorgue sentido a la organización" (Barnard 1968 [1938], p.87). Este autor entiende que el propósito es un elemento esencial del sistema cooperativo que define a una organización, en el que los miembros subordinan sus necesidades y preferencias personales a la búsqueda del propósito común. Atribuye al propósito tres elementos principales: pone límites a la elección, por lo que facilita la toma de decisiones; provee una visión de futuro, por lo que fomenta el esfuerzo y la cooperación por conseguirlo y, finalmente, sirve para coordinar los esfuerzos individuales dentro de la organización hacia lo que es bueno para la misma, lo que permite a los miembros evaluar las acciones como correctas o incorrectas con respecto a cómo ayudan a lograr el propósito de la organización (Rosser, 2003).

Como hemos señalado anteriormente, algunos autores otorgaban al propósito un enfoque objetivo mientras que otros incidían en el aspecto subjetivo. Por este motivo Simon (1946) critica la ambigüedad del constructo "propósito" respecto a otros similares y comienza a utilizar el concepto "objetivo de organización" que goza, a partir de ese momento, de mayor aceptación científica. De este modo, a partir de los

años cincuenta los términos "objetivo" y "meta" empiezan a popularizarse y a reemplazar a "propósito" (Parsons, 1956; Selznick, 1957). Un ejemplo significativo es cómo resuelve Dauten (1958) la aparente dificultad de distinguir entre los diferentes términos que en aquel momento estaban surgiendo al mencionar que "usaremos los términos objetivos, propósitos y metas indistintamente, excepto cuando el contexto indique que uno de estos términos es un medio para otro" (p.32).

En la década de los cincuenta debemos destacar dos autores que continúan la línea del trabajo comenzada por Barnard (1938) acerca del funcionamiento de las organizaciones y la interpretación del constructo "propósito".

En primer lugar, Urwick (1952), que afirma que el propósito es el primer principio de la organización y que la única razón por la que los miembros de una organización cooperan juntos es porque tienen un propósito común. En línea con lo expuesto en el apartado anterior, podemos afirmar que este autor otorga al propósito una orientación objetiva. De hecho, Gulick (1937), uno de los representantes de esta aproximación doctrinal, ya afirmó que el propósito es un principio de la organización del trabajo. Urwick (1952) define el propósito como el "principio del objetivo", por lo que usa los términos objetivo y propósito indistintamente. Años más tarde, Urwick, en su artículo "That word, organization", en el que analiza el funcionamiento de las organizaciones, afirma que la razón por la que las personas se organizan en torno a una empresa es para dirigir los esfuerzos individuales hacia un propósito común (Urwick, 1976).

Destacamos igualmente a Selznick (1957) que profundiza en las aportaciones de Barnard (1938) y Follet (1941), especialmente en la importancia que el liderazgo tiene en la implementación del propósito. En su publicación "Leadership in administration"

define el propósito como "el objetivo fundacional que la organización pretende perseguir" (Selznick 1957, p.21). A juicio de este autor, las organizaciones son sistemas cooperativos en los que con los líderes inspiran tanto valores como un sentimiento compartido de propósito organizacional. Afirma, igualmente, que la función principal del liderazgo es "definir la misión institucional" (p.62.). El líder debe movilizar y motivar a los empleados para conseguir el propósito de la organización, utilizando para ello procesos y estructuras formales e informales de la organización. Estas estructuras son las que dirigen la manera de pensar de los empleados hacia la consecución del propósito organizacional. La influencia del estudio de la relación entre el liderazgo y el propósito formulada por Selznick (1957) ha llegado hasta nuestros días (Basu, 1999; Adler & Heckscher, 2018; Van Knippenberg, 2020). Por último, cabe señalar que Selznick (1957) es un ejemplo de cómo el término propósito se utilizaba como sinónimo de otros conceptos similares incluso en la misma publicación. Así, utiliza "propósito" (p.21), "objetivo de la organización" (p.26) y "misión institucional" (p.66) otorgándoles el mismo significado (Hurth et al., 2018).

Por otra parte, en estos años, surgen nuevos conceptos como valores, misión y estrategia o planificación estratégica, que se asimilan a los que se venían utilizando hasta ese momento -objetivos y propósito-. De este modo, algunos autores equiparan objetivos con valores (Warriner, 1965; Katz & Kahn, 1966) o con premisas de valor (Simon, 1964). Por su parte, Moore (1962) define misión como una serie de "objetivos específicos, limitados y ordenados" (p.23). Además, afirma que sólo los individuos tienen propósitos, no así las organizaciones, por lo tanto, considera que misión es el término apropiado que se debe aplicar a las organizaciones, no así propósito. Como plantea Singleton (2014), es interesante comprobar que el término

misión, que parece que conecta con la doctrina teleológica y que incluso tiene reminiscencias religiosas, no fuera objeto de cuestionamiento por parte de la academia, sino que desde los años sesenta su uso se generalizó en la literatura del *management*. Igualmente, se conecta "propósito" con "estrategia". Así, Mason (1969) incluye la definición del propósito organizacional como parte de la planificación estratégica y Andrews (1971) afirma que "la estrategia corporativa es el patrón de los principales objetivos, propósitos o metas y políticas y planes esenciales para alcanzar esas metas" (p.28).

Una de las aportaciones de gran relevancia que debemos destacar por su impacto académico es la de Friedman (1970). En un muy citado artículo "The social responsibility of business is to increase its profits" sostiene que la responsabilidad social de los líderes de una compañía es incrementar los beneficios y "hacer cuanto más dinero posible (...) maximizando el precio de la acción o la riqueza del accionista" (p.33). Esta afirmación es señalada por la literatura científica como el inicio de la orientación al accionista de los objetivos de la compañía (Ruggie, 2020). Esta perspectiva se caracteriza por considerar a las empresas como entidades cuyo objetivo principal es maximizar el valor para el accionista (Bradley et al. 1999), ya sea incrementado los beneficios o el valor total de la compañía (Parmar et al., 2017). En contraposición con dicha perspectiva, la literatura sitúa la orientación a los *stakeholders*⁴ (Freeman, 1984, 1994), que defiende que el objetivo principal de las empresas es crear valor tanto para los *stakeholders* internos -empleados y accionistas- como los externos -clientes, proveedores, sindicatos, gobierno,

⁴ Optamos por utilizar el término en inglés, en lugar de "partes interesadas" o "grupos de interés" debido a que el uso del vocablo inglés es más común y habitual en los textos escritos en lengua no inglesa.

competencia y la comunidad en la que operan-. Estas dos orientaciones de los objetivos de una compañía hacia el accionista o hacia los *stakeholders* representadas por Friedman (1970) y Freeman (1984, 1994) van a influir en la literatura del propósito desde la década de los setenta hasta el día de hoy (Bartkus & Glassman, 2008; De Luque et al., 2008; Parmar et al., 2019).

En la década de los setenta destacamos igualmente a Peter Drucker quien, en palabras de Khalifa (2012), "es, probablemente, el primer autor en enfatizar el poder del propósito en la literatura del *management*" (p.244). Drucker (1974) utiliza los términos misión y propósito como sinónimos y los señala como piedra angular en el desarrollo de la estrategia. Afirma que a una empresa la define más su misión que su nombre o sus estatutos, y una buena definición de la misma orienta a la organización hacia la consecución de unos objetivos de negocios claros y realistas. Igualmente, señala que el hecho de no dedicarles demasiado tiempo a su definición es "la causa más importante de frustración y fracaso empresarial" (p.59). En definitiva, sugiere que la definición de propósito en una empresa debe responder a la pregunta fundamental de "¿cuál es nuestro negocio?", y afirma que "sólo hay una definición válida de propósito: crear un cliente" (p.61). Define, por tanto, el propósito de la organización como un concepto que describe, principalmente, la función de la organización (Hurth et al., 2018). Esta descripción del propósito organizacional será secundada por otros autores (Pearce & David, 1987; Ireland & Hitt, 1992; David & David, 2003).

De la utilización del término "misión" enfatizado por Drucker (1974) deriva, a

principios de 1980, el uso del concepto "mission statement"⁵, que ha sido tradicionalmente relacionado con la expresión escrita que comunica el propósito de una organización (Alegre et al., 2018). Empezó a utilizarse en la praxis empresarial antes que en el ámbito académico y se empleaban ambos conceptos como términos equivalentes (Singleton, 2011). Además, se utilizaba el término propósito para definir la misión, lo que según Khalifa (2012), supone una complejidad añadida para contar con una definición uniforme de propósito organizacional. De este modo, a partir de la década de los ochenta podemos encontrar en la literatura científica definiciones de misión y "mission statement" que son consideradas por algunos autores como definiciones de propósito organizacional (Martela & Pessi, 2018; Hurth et al., 2018; George et al., 2023).

Si bien la aportación de Drucker (1974) tuvo una gran repercusión en la literatura científica y en el mundo empresarial, adolece de un análisis más profundo de la conceptualización del propósito organizacional como constructo académico. Por ello, una de las aportaciones de gran relevancia en los años ochenta es la de Pearce (1982) porque considera que el propósito no sólo debe incorporar la razón fundamental por la que una organización existe, ya subrayado por Drucker (1974), sino que debe contener elementos característicos de su operación con el fin de destacar las diferencias entre empresas competidoras. Pearce (1982) define la misión de la empresa utilizando el término propósito y, así, sostiene que es "una declaración de propósito ampliamente definida, pero perdurable, que distingue a una empresa de otras de su tipo e identifica el alcance de sus operaciones en términos de producto y mercado" (p.15). Este autor indica que la misión debe tener cinco componentes:

⁵ Declaración de la misión.

producto o servicio, mercado y tecnología, objetivos de la compañía, filosofía de la compañía, el propio concepto de la compañía y su imagen pública. De esta manera, será factible diferenciar una compañía de otra y se creará una "identidad organizativa más amplia que los límites impuestos a la empresa por un individuo" (Pearce & David 1987, p.109). Esta lista de cinco componentes fue redefinida posteriormente por David y David (2003) incorporando a los empleados como un elemento a tener en cuenta al definir la misión.

Debemos resaltar, además, dos aportaciones de Pearce (1982). Primero, es interesante señalar que, sólo dos años antes de que Freeman (1984) estableciera la teoría de los *stakeholders*, Pearce (1982) utiliza el término "claimant", que tiene un sentido similar a *stakeholder* y proviene de la palabra "claim" (reivindicación). Divide a los "claimants" en internos -directores, empleados y accionistas- y externos -clientes, proveedores, sindicatos, gobierno, competencia y público en general- y señala que, al definir la misión, "se deben reconocer y tener en cuenta sus legítimas reivindicaciones", ya que estos grupos de interés "tienen razones justificadas para esperar y, a menudo, demandar, que la compañía actúe de una manera responsable hacia la satisfacción de sus reivindicaciones" (p.22). Otro elemento destacable de la definición de Pearce (1982), que fue adoptado por otros autores, es el atributo que otorga al propósito como perdurable o duradero. Así, autores como Lipton (1996), Bart (2001), Desmidt (2011) y Hurth et al. (2018) incluyen este adjetivo también en sus definiciones de propósito. Igualmente, Collins y Porras (1991) comparan la permanencia en el tiempo del propósito y la estrategia en una compañía y señalan que aquél no varía a lo largo del tiempo, sino que permanece fijo, mientras que ésta debe ir adaptándose a los cambios en el entorno. Señalan que el propósito no cambia pero inspira el cambio y

"debe guiar a la organización durante, al menos, cien años" (p.38). Sin embargo, Van Knippenberg (2020) afirma que, aunque el propósito debe ser estable en el tiempo, "el entendimiento del propósito de una organización puede evolucionar con el tiempo" (p.8).

Junto con Pearce (1982) destacamos también a Want (1986). Ambos autores, sobre la base de las aportaciones de Drucker (1974), ponen el foco en la información acerca de la función de la compañía y la diferenciación con otras empresas, lo cual queda reflejado en su propósito (George et al., 2023). En concreto, Want (1986) afirma que el propósito es la base misma de la existencia de la empresa, que le provee de "un sentimiento de identidad, legitimidad y dirección" y "debe explicar claramente las principales líneas de negocio de la empresa, los productos y servicios prestados y la forma en que se prestan" (p.48). Concluye sosteniendo que ello ayudará a diferenciar a una empresa de sus competidores.

Como resumen de la evolución del constructo "propósito organizacional" desde Barnard (1938) hasta finales de los años ochenta, destaca la utilización del concepto propósito y otros análogos indistintamente (Leuthesser & Kohli, 1997; Ellsworth, 2002). Adicionalmente, se utiliza el término propósito en la definición de algunos de ellos y "en muchos casos, los términos misión, visión, valores, estrategia y objetivos son usados para identificar el mismo constructo que propósito" (Rosser 2003, p.18). Como señalan Hurth et al. (2018), "no ha habido intentos claros de comprender la singularidad conceptual del propósito" en relación con conceptos similares" (p.3). Finalmente, esta situación generó inconsistencia y confusión al querer definir qué es propósito y cómo implementarlo de manera efectiva (Khalifa, 2012).

Sin embargo, Basu (1999) resta importancia a estas diferencias y defiende que muchas

de ellas "residen en la terminología, pero existe una consistencia entre la mayoría de los autores acerca del sentido del propósito corporativo" (p.20). En definitiva, por lo expuesto en este epígrafe acerca de la evolución del constructo, es razonable afirmar que, a pesar de la confusión terminológica, la idea del propósito fue un elemento central en las definiciones que la literatura fue ofreciendo acerca del objetivo último de una compañía y la razón de su existencia.

Como síntesis, en la tabla 3 se presenta una lista de los conceptos que han sido utilizados de manera recurrente en las principales aportaciones acerca del constructo "propósito organizacional" por parte de la literatura académica desde 1938 hasta finales de los años ochenta. Se detalla la definición de cada autor y su traducción al español.

Conceptos	Autor y año	Definición	
Propósito, creencia, cooperación, liderazgo	Barnard (1938)	Original	"The inculcation of belief in the real existence of a common purpose is an essential executive function" (Barnard 1968 [1938], p.87)
		Traducción	"Inculcar la creencia en la existencia real de un propósito compartido es una función ejecutiva esencial"
Propósito, principio de la organización, cooperación	Urwick (1952)	Original	"Unless we have a purpose there is no reason why individuals should cooperate together at all or why anyone should try to organize them" (Urwick 1952, p.18). "The reason why men organize is always the same: to ensure that individual efforts are directed towards a common purpose and that they support each other" (Urwick 1976, p.90).
		Traducción	"A menos que tengamos un propósito, no hay ninguna razón por la que los individuos deban cooperar juntos en absoluto o por qué alguien debería tratar de organizarlos". "La razón por la que los hombres se organizan es siempre la misma: para que los esfuerzos individuales se dirijan a un propósito común y se apoyen unos a otros".
Propósito, fundacional, cooperación, liderazgo	Selznick (1957)	Original	"The foundational objective the organization is intended to pursue" (Selznick 1957, p.21).
		Traducción	"El objetivo fundacional que la organización pretende perseguir"

Tabla 3A: Principales aportaciones al concepto de propósito organizacional desde 1938 hasta 1991
Fuente: Elaboración propia

Conceptos	Autor y año	Definición	
Responsabilidad social, orientación al accionista	Friedman (1970)	Original	"In a free-enterprise, private-property system, a corporate executive is an employee of the owners of the business. He has direct responsibility to his employers. That responsibility is to conduct the business in accordance with their desires, which generally will be to make as much money as possible of the society, both those embodied in law and those embodied in ethical custom" (Friedman 1970, p.33)
		Traducción	"En un sistema de propiedad privada de libre empresa, un ejecutivo corporativo es un empleado de los dueños del negocio. Tiene responsabilidad directa con sus empleadores. Esa responsabilidad es conducir el negocio de acuerdo con sus deseos, que generalmente será hacer la mayor cantidad de dinero posible de la sociedad, tanto los incorporados en la ley como los incorporados en la costumbre ética"
Misión, estrategia, función de la organización	Drucker (1974)	Original	"Objectives must be derived from what our business is, what it will be, and what it should be. They are not abstractions. They are the action commitments through which the mission of a business is to be carried out" (Drucker 1974, p.73)
		Traducción	"Los objetivos deben derivarse de lo que es nuestro negocio, lo que será y lo que debería ser. No son abstracciones. Son los compromisos de acción a través de los cuales se va a llevar a cabo la misión de una empresa"

Tabla 3B (Cont. Tabla 3A): Principales aportaciones al concepto de propósito organizacional desde 1938 hasta 1991

Fuente: Elaboración propia

Conceptos	Autor y año	Definición	
Misión, perdurable, distinto de competidores	Pearce (1982)	Original	"The company mission is a broadly defined but enduring statement of purpose that distinguishes a business from other firms of its type and identifies the scope of its operations in product and market terms" (Pearce 1982, p. 15). "In defining or redefining the company mission, strategic managers must recognize and acknowledge the legitimate claims of other stakeholders of the firm" (Pearce 1982, p.22)
		Traducción	"La misión de la empresa es una declaración de propósito ampliamente definida, pero perdurable, que distingue a una empresa de otras empresas de su tipo e identifica el alcance de sus operaciones en términos de producto y mercado". "Al definir o redefinir la misión de la empresa, los gerentes estratégicos deben reconocer y admitir las demandas legítimas de otros <i>stakeholders</i> de la empresa"
Propósito, identidad, legitimidad, dirección	Want (1986)	Original	"Purpose provides the company's basic rationale for existence. (...) Purpose must clearly outline: the primary justification for the organization's existence, the primary lines of business for the company and the products and services provided and the manner in which they are provided" (Want 1986, p.48)
		Traducción	"El propósito provee a la compañía del fundamento básico de su existencia (...) debe explicar claramente: la principal justificación de la existencia de la organización, las principales líneas de negocio de la empresa, los productos y servicios prestados y la forma en que se prestan"

Tabla 3C (Cont. Tabla 3A, 3B): Principales aportaciones al concepto de propósito organizacional desde 1938 hasta 1991
Fuente: Elaboración propia

1.2.3. El desarrollo del propósito organizacional como constructo en la literatura académica desde 1990

A partir de 1991 encontramos los estudios y las definiciones más relevantes del constructo "propósito organizacional" en el ámbito de la literatura científica de la organización de empresas. Si bien el concepto de propósito no tiene una definición clara y plenamente aceptada por la comunidad científica (Gartenberg et al., 2019; George et al., 2023), en este epígrafe revisamos las principales definiciones que la literatura científica ha aportado hasta nuestros días.

Campbell y Yeung publicaron en 1991 uno de sus artículos seminales en *Long Range Planning*, de alto impacto académico, titulado "Creating a sense of mission" (Campbell & Yeung, 1991). En esta publicación desarrollan el "Ashridge Mission Model", denominado así en referencia al *Ashridge Strategic Management Centre*, en el que se realizó un proyecto de investigación acerca de la definición de la misión en las compañías. Como refleja la ilustración 1, este modelo propone un marco conceptual en el que la misión de la compañía consta de cuatro elementos: propósito, estrategia, valores y comportamientos estándar. El propósito es definido como "por qué la compañía existe" (p.12), lo que supone la conceptualización del propósito organizacional como la "razón de ser" de las compañías. La idea de la "raison d'être" es acogida por numerosos autores posteriormente, que entienden el propósito como "la razón de ser fundamental de la organización" (Collins & Porras 1996, p.68), "la última prioridad de la organización, la razón de su existencia o razón de ser" (Basu 1999, p.8), "quiénes somos" (Leider 1998, p.10), "qué estamos tratando de conseguir" (Bart et al., 2001, p.19), "la razón de la existencia de la organización" (Wheelen & Hunger 2012, p.17) y "por qué la compañía es creada, su sentido y dirección"

(Hollensbe et al. 2014, p.1228).

A juicio de Campbell y Yeung (1991), el propósito debe convertirse en acciones y, en concreto, en políticas y guías de comportamientos que ayuden a los empleados a tomar decisiones en su día a día. Entienden, de este modo, que el propósito guía las acciones de sus empleados. Por otro lado, afirman que la definición del propósito en una compañía da como resultado su ubicación en una de estas tres categorías: 1) las que tienen como propósito maximizar la riqueza de los accionistas, 2) las que pretenden satisfacer a todos sus *stakeholders*, 3) las que tienen un propósito que es mayor que las necesidades combinadas de los *stakeholders*. Señalan los autores que el propósito de este último tipo de compañías es aspiracional y que "será más fácil para los líderes contar con empleados con compromiso y entusiasmo si optan por un propósito dirigido a un ideal superior" (p.14).

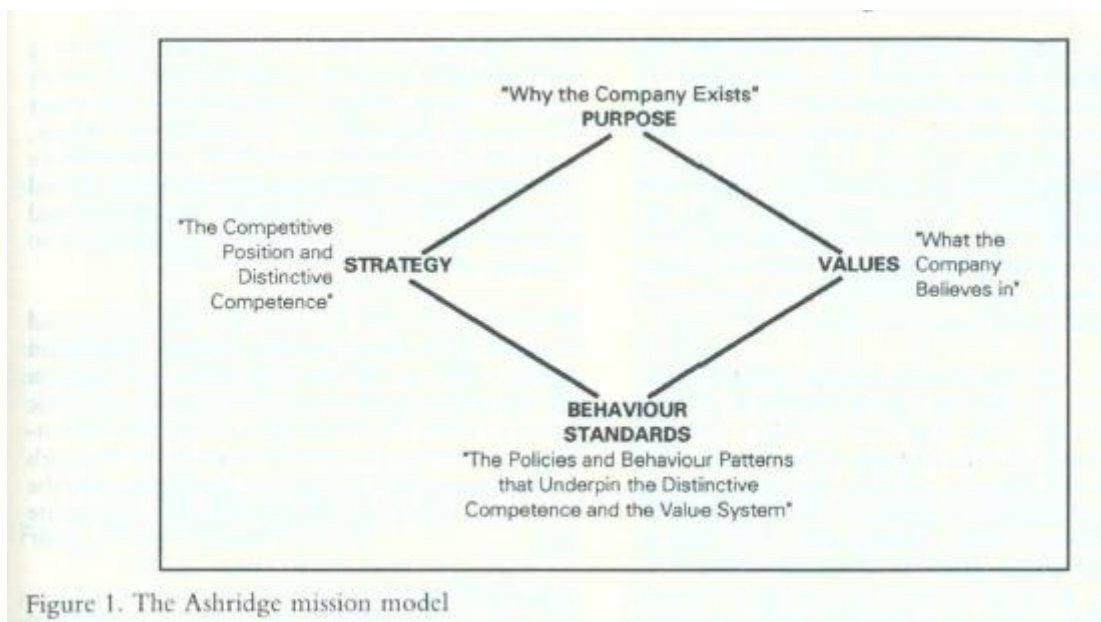


Ilustración 1: Modelo Ashridge de misión
Fuente: (Campbell & Yeung 1991, p.13)

El mismo año en el que Campbell y Yeung publican su modelo, Collins y Porras (1991)

desarrollan un concepto de propósito más completo y que diferencia claramente entre términos que hasta ese momento eran frecuentemente confundidos: la visión, la misión y el propósito.

Su modelo de visión organizacional tiene dos elementos principales: la denominada "filosofía rectora", compuesta por el propósito y las creencias y valores clave, y la "imagen tangible", dentro de la cual se enmarca la misión y la descripción vívida (véase ilustración 2). Collins y Porras publicarán otro artículo cinco años más tarde en Harvard Business Review de gran relevancia y seguimiento en la literatura académica titulado "Building your company's vision" (Collins & Porras, 1996). En el mismo mantienen elementos y componentes similares a los de 1991, pero denominados de manera diferente: "ideología clave" -del que forma parte el propósito- y "futuro con visión". A continuación, desarrollamos la aportación de estos autores al constructo del propósito en ambos artículos.

Figure 1. Organizational Vision



Ilustración 2: Modelo de visión organizacional
Fuente: (Collins & Porras 1991, p.34)

Collins y Porras (1996) definen el propósito como la "razón más fundamental de la existencia de la compañía" (p.66). Consideran un error limitar la definición del propósito en una empresa a la descripción de los productos o clientes con el fin de

diferenciarse de los competidores, al contrario de lo defendido por autores como Pearce (1982), Pearce y David (1987) y Ireland y Hitt (1992). También critican la doctrina de la orientación a los accionistas, al afirmar que el propósito de una empresa no debe ser ganar más dinero, ya que "enriquecer a los accionistas no inspira a los empleados y les provee de muy poca guía" (Collins & Porras 1996, p.70). Por el contrario, enfatizan que el propósito debe reflejar "el alma de la organización" (p.68) y una de sus principales funciones es guiar e inspirar a los empleados. Así, la comprensión del propósito "hará que el trabajo tenga un sentido y, de este modo, atraerá, motivará y retendrá a las mejores personas" (p.71).

Asimismo, Collins y Porras (1996) diferencian expresamente entre propósito y misión. Estos autores argumentan que la misión deriva del propósito y alinea los esfuerzos de la organización hacia un objetivo que debe ser cumplido, por lo tanto, una vez conseguido, debe establecerse una nueva misión. Afirman que, en ocasiones ambos términos se confunden lo que provoca falta de dirección en las compañías. Como ejemplo correcto para entender la diferencia, describen el de Merck en el que el propósito es "preservar y mejorar la vida humana" y la misión es "ser el fabricante de medicamentos preeminente en el mundo". (Collins & Porras 1991, p.50).

En cuanto a la relación que existe entre el propósito organizacional y los empleados, resaltamos que los tres artículos, el de Campbell y Yeung (1991) y los de Collins y Porras (1991, 1996), defienden la necesidad de que haya una coincidencia entre los valores de la organización y los de los individuos. Si los valores son poco explícitos los empleados identificarán su alineamiento personal con la compañía a través de los comportamientos de ésta, reflejados en sus políticas, que emanan de su propósito. Cuanto mayor sea la identificación entre las políticas de la empresa y los valores

individuales del empleado, mayor será "su sentido personal de misión" (Campbell & Yeung 1991, p.17). Además, Collins y Porras (1996) defienden que las compañías deben atraer y retener a los empleados en los que exista un encaje entre sus valores personales y el propósito organizacional. Esto implica evitar e incluso dejar ir a aquellos cuyos valores no estén alineados con el propósito organizacional. Estas consideraciones han encontrado eco en la literatura científica que ha confirmado que uno de los factores que favorece el ajuste entre la persona y la organización es la congruencia entre los valores personales y los organizacionales (Kristof, 1996; Hoffman et al., 2011; Vveinhardt & Gulbovaite, 2017).

Una de las publicaciones más relevantes sobre el propósito organizacional en la década de los noventa es la de Bartlett y Ghoshal, que lleva por título "Changing the role of top management: beyond strategy to purpose" (Bartlett & Ghoshal, 1994). Este texto merece ser destacado, desde el punto de vista formal, porque otorga una especial relevancia al concepto de propósito hasta elevarlo a la parte esencial del estudio e incluirlo en el título del artículo. Desde el punto de vista del contenido, aporta ideas novedosas que serán tomadas como referencia por la literatura en los años siguientes.

Los autores definen el propósito como "la declaración de la respuesta moral de una empresa a sus responsabilidades ampliamente definidas, no un plan amoral para explotar la oportunidad comercial" (p.88). Asimismo, afirman que el propósito es "el reconocimiento de una organización de que las relaciones con sus diversos *stakeholders* son interdependientes" (p.88). Por tanto, al igual que Collins y Porras (1996), no limitan la definición del propósito a la descripción de la función que realiza la empresa, sus productos o clientes. Sin embargo, lo novedoso radica en la

introducción de la dimensión ética como un elemento esencial del propósito organizacional y, de esta manera, se comienza a hablar del objetivo social de la compañía (Gartenberg et al., 2019). La consideración de ambas perspectivas, social y ética, será seguida por otros autores, como analizaremos en las siguientes líneas (Mourkogiannis, 2006; Thakor & Quinn, 2013; Hollensbe et al., 2014).

Bartlett y Ghoshal (1994) otorgan tres características al propósito: 1) capta la atención de los empleados más que la estrategia o los objetivos financieros, 2) involucra a la organización desarrollando y renovando su ambición, 3) crea y mantiene el compromiso hacia los objetivos y promueve la motivación al observarse los progresos en su consecución. En opinión de estos autores, el propósito "convierte empleados contratados en una entidad económica en miembros comprometidos de una organización con propósito" (p.81). Enfatizan, al igual que hizo Selznick (1957), que la responsabilidad de crear un sentido común de propósito recae en la alta dirección. Como veremos a continuación, Basu (1999) profundiza más en esta idea y señala que el líder no sólo debe definir el propósito, sino que debe asegurarse de que todos los empleados lo entiendan y compartan. En esta línea, estudios recientes han acreditado que son los mandos intermedios los que tienen más influencia en la creación de un propósito compartido en los empleados (Gartenberg et al., 2019; Mañas-Viniegra et al., 2020).

Por otra parte, como refiere el título de su investigación, Bartlett y Ghoshal (1994) afirman que el propósito es el precedente de una gestión estratégica efectiva y que el rol más importante del comité de dirección no es fijar la estrategia, sino inculcar el propósito entre los empleados. Ello es debido a que "las estrategias pueden crear lazos emocionales fuertes y duraderos sólo cuando están integradas en un propósito

organizacional más amplio" (p.81).

A raíz del reconocido artículo de Bartlett y Ghoshal (1994), diversos autores abordaron posteriormente el estudio de la integración del propósito en la estrategia de la compañía (Basu, 1999; Engert et al., 2016; Meyer, 2016). Algunos consideran la definición del propósito como el punto de partida de los modelos de gestión estratégica y una condición necesaria para el establecimiento de los objetivos del negocio (Rey & Bastons, 2016, 2018), así como el elemento central de la estrategia de cada empresa y los procesos de planificación estratégica (Bart, 2001). Como señalan Rey y Ricart (2019), "la cuestión fundamental no es elegir entre propósito y estrategia, sino poner el propósito en el centro de la estrategia" (p.49).

Tras la publicación de los artículos de Campbell & Yeung (1991), Collins & Porras (1991, 1996) y Bartlett & Ghoshal (1994), surgen numerosos libros y artículos que estudian el concepto de propósito en el ámbito académico y en la práctica empresarial. Desarrollamos a continuación los más relevantes por su impacto en la evolución del constructo hasta el día de hoy.

Destacamos por orden cronológico, en primer lugar, a Basu (1999), que en su libro "Corporate purpose: why it matters more than strategy", define el propósito organizacional como "el último objetivo corporativo conectado con las creencias básicas y profundamente asentadas de lo que es bueno y correcto a juicio de la organización" (p.39). Basu (1999), manifiesta que los empleados toman decisiones y acciones de acuerdo con el propósito organizacional y, al igual que Bartlett y Ghoshal (1994), sostiene que es una responsabilidad de la alta dirección no sólo definirlo, sino garantizar que el significado del mismo llegue a todos los niveles de la organización. Como muestra la ilustración 3, son tres los factores que tienen mayor influencia en

el propósito organizacional: los *stakeholders*, el contexto y entorno en el que la empresa opera y las creencias y valores culturales. A su vez, del propósito emana la estrategia corporativa y el establecimiento de objetivos e influye en la toma de decisiones clave de la compañía.

Destacamos, por último, que Basu (1999) incorpora las creencias de los empleados en el propósito organizacional como un elemento esencial del mismo. Esta idea será recogida posteriormente en otras definiciones de propósito organizacional (Birkinshaw et al., 2014; Gartenberg et al., 2019). Además, guarda similitud con la orientación subjetiva que, como hemos visto al principio de este capítulo, algunos autores otorgaban al propósito a comienzos del siglo XX, así como con la definición del propósito desarrollada por Barnard (1938), en la que incidía en las creencias compartidas en la existencia de un propósito que fomentan la cooperación de los miembros de la organización.

Figure 1: Conceptual model of corporate purpose

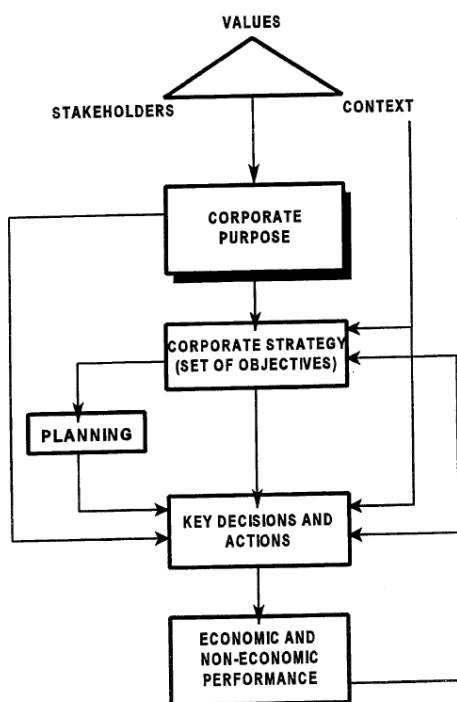


Ilustración 3: Modelo conceptual de propósito corporativo
Fuente: (Basu 1999, p.44)

Ya entrados en el presente siglo, resaltamos la definición del propósito de Mourkogiannis (2006) como "una llamada a la acción" (p.46). Este autor sostiene que el propósito "hace que los empleados sientan que su trabajo vale la pena y, por lo tanto, mantiene la moral y los niveles de energía y, si se gestiona con eficacia, también guía su trabajo, llevándolos a hacer cosas que crean una ventaja competitiva para la empresa" (Mourkogiannis 2006, p.25). Este autor, por tanto, orienta el propósito hacia la consecución del logro, dándole una intención finalista y clave para el éxito económico de la compañía. Añade, asimismo, el componente moral al afirmar que puede servir como base para el comportamiento ético de los empleados (Freeman & Ginena, 2015). Mourkogiannis (2006) defiende la orientación a los *stakeholders* y su influencia positiva en el compromiso de los empleados. Estudios posteriores han acreditado que en aquellas compañías en las que el propósito está enfocado en fortalecer las relaciones con los *stakeholders* los empleados aumentan su sentido de contribución y ayuda a los demás (Bastons et al., 2017; Cardona y Rey, 2008), así como su percepción de autonomía, conexión y satisfacción psicológica (Parmar et al., 2019) y mejora la percepción de los líderes (De Luque et al., 2008).

Siete años más tarde, destacamos el trabajo de Thakor y Quinn (2013). Al igual que hicieron Collins & Porras (1996), cuestionan la orientación al accionista del propósito y profundizan en este aspecto desarrollando un modelo teórico. Así, consideran que el propósito organizacional no se debe enfocar sólo en generar valor económico a la empresa, sino que debe incorporar un aspecto prosocial que tenga en cuenta a todos los *stakeholders*. De este modo, estos autores introducen el concepto "propósito superior" y lo definen como "algo que se percibe como que produce un beneficio

social por encima del pago pecuniario tangible que comparten el principal y el agente" (p.2). La investigación que llevaron a cabo resultó en la creación de una teoría según la cual cuando la estrategia empresarial y los objetivos de negocio están inspirados en un propósito superior, la colaboración y el aprendizaje de los empleados aumenta y afecta positivamente a los resultados económicos. Por tanto, defienden que no existe tal competitividad entre el propósito orientado a maximizar los beneficios y el propósito superior, sino que ambos pueden ser complementarios. Además, afirman que el propósito refleja algo aspiracional, da sentido y apoyo a los empleados y "explica por qué las personas en una organización marcan la diferencia" (Quinn & Thakor 2018, p.78). Señalan el propósito como un elemento clave para la supervivencia de las compañías en un entorno de incertidumbre, disrupción y en el que las generaciones jóvenes buscan que su trabajo tenga un sentido.

Hasta este momento los autores que habían estudiado el propósito habían incorporado el elemento ético como un aspecto más de su definición. Sin embargo, son Hollensbe, Wookey, Hickey, George y Nichols (2014) los que elevan la importancia de la ética y la consideran un factor intrínseco al sentido del propósito de una organización. Su artículo "Organizations with purpose" es una de las aportaciones académicas de gran relevancia de los últimos años y es considerado por la literatura como una referencia en el ámbito de la incorporación de los deberes morales, sociales y medioambientales en el propósito (Gartenberg et al., 2019; George et al. 2023).

Hollensbe et al. (2014) definen propósito como "la razón por la cual se crea o existe la empresa, su sentido y dirección" (p.1228). Estos autores apelan a redescubrir el propósito dándole un enfoque más amplio e identificándolo con valores que promuevan el bienestar de los empleados y la sociedad. Estos autores defienden el

beneficio que las empresas deben crear en los empleados, los ciudadanos y el entorno en el que operan. De esta forma, "las empresas que están orientadas por un propósito con sólidos valores fundamentales de apoyo, y que están dispuestas a rendir cuentas, pueden ayudar a crear una sociedad en la que sus clientes y *stakeholders* deseen vivir" (p.1229). Hollensbe et al. (2014) defienden que el propósito debe ayudar a las empresas a promover el bien común y el bien de la sociedad en su conjunto, en vez de utilizar a los empleados y *stakeholders* como un mero medio para el éxito del negocio. Sugieren que el propósito debe incorporar valores como la dignidad, la pluralidad, la solidaridad, la subsidiariedad y la reciprocidad. George et al. (2023) afirman que aceptar esta aproximación tiene implicaciones para el desarrollo del modelo de negocio y el diseño organizacional.

Simultáneamente al artículo de Hollensbe et al. (2014) se publica el de Birkinshaw, Foss y Lindenberg (2014) en el que se refuerza el carácter moral del propósito. Así, lo definen como "una llamada moral y espiritual a la acción; es lo que una empresa o persona representa" y declaran que "el propósito se trata de personas que se unen para hacer algo en lo que creen" (p.49). Esta aproximación evoca a Mourkogiannis (2006) que había utilizado la misma expresión "una llamada a la acción" y, aunque defendía que el propósito debía estar basado en la ética, no lo había incorporado expresamente en su definición. Además, al igual que Thakor y Quinn (2013), Birkinshaw et al. (2014) afirman que el propósito organizacional "proporciona a los empleados un claro sentido de dirección, les ayuda a priorizar y les inspira para hacer un esfuerzo adicional" (p.49). Asimismo, critican la orientación exclusiva del propósito hacia el accionista y señalan que la naturaleza del propósito, por su naturaleza, trasciende la obtención de beneficios, por lo que estos son una consecuencia y no

un fin en sí mismo. Como señalan Almandoz et al. (2018), "cuando el propósito se haya conseguido, el beneficio monetario será un resultado natural, la clave es poner las cosas en el orden correcto" (p.46).

Destacamos de esta época también el trabajo de Henderson y Van den Steen (2015) que, en su artículo "Why do firms have purpose? The firm's role as a carrier of identity and reputation", definen el propósito como una "meta u objetivo concreto de la empresa que consigue más allá de la maximización de beneficios" (p.327). Ahondan, al igual que autores precedentes en la orientación del propósito hacia los *stakeholders* y en el valor prosocial del mismo.

La novedad aportada por Henderson y Van den Steen (2015) radica en que desarrollan un modelo teórico según el cual las empresas que adoptan un propósito prosocial pueden ser más rentables que otras, al fortalecer la identidad y reputación de los empleados. Henderson y Van den Steen (2015) argumentan que las personas que valoran las acciones en favor de la sociedad elegirán empresas para trabajar que tengan un propósito prosocial, ya que se sentirán más identificadas. El artículo de Henderson y Van den Steen (2015) es valioso pero adolece de una investigación empírica que relacione el propósito con la rentabilidad financiera de una compañía.

Gartenberg et al. (2019) retoman la línea de investigación de la rentabilidad cuatro años más tarde y publican un artículo titulado "Corporate Purpose and Financial Performance". El avance que aportan respecto a Henderson y Van den Steen (2015) reside en la presentación de los resultados de un estudio empírico realizado en 917 compañías. Los mismos demuestran que aquellas empresas en las que los empleados están más identificados con su propósito corporativo tienen un mejor desempeño financiero.

Estos autores definen el propósito organizacional como "el conjunto de creencias acerca del sentido del trabajo de una empresa más allá de las medidas cuantitativas del desempeño financiero" (p.3). Su definición del concepto del propósito es de especial relevancia porque recoge y enfatiza dos aspectos fundamentales que autores que les precedieron habían analizado de forma separada: por un lado, las creencias y los valores de las personas que componen las organizaciones y, por otro, la función del líder para asegurar que todos los empleados comparten dichas creencias.

En cuanto a la influencia que el liderazgo tiene en el propósito organizacional, la aportación más destacada la encontramos en el trabajo de Van Knippenberg (2020). Este autor, tomando como referencia a Selznick (1957), propone el concepto "liderazgo basado en el sentido" ("meaning-based leadership") para explicar la relación entre propósito y liderazgo. Van Knippenberg (2020) define este tipo de liderazgo como "la promoción, por parte del líder, de la comprensión del propósito organizacional, y por qué ese propósito tiene sentido, con el objetivo de motivar a los empleados en su consecución" (p.6). Este autor plantea que la realización de las acciones que contribuyen a la consecución del propósito debe ser el principal indicador de un liderazgo efectivo. Otros autores han reconocido la influencia del liderazgo en la implementación efectiva de un propósito compartido (Hoffman et al., 2011; Craig y Snook, 2014; Carton 2018). Además, Van Knippenberg (2020) otorga una función al propósito que va más allá de la mera descripción de los objetivos de la compañía. Así, sostiene que el propósito "no sólo captura con qué fines la organización hace lo que hace, sino también por qué esto tiene sentido y es valioso" (p.9). Igualmente, afirma que una empresa en la que sus empleados actúan sin guiarse por el propósito, corre el riesgo de convertir los indicadores de rendimiento en un

fin en sí mismo, en vez de un medio para conseguir el propósito. Aclara que no se trata de criticar la obtención de beneficios, que son necesarios para que las empresas subsistan, sino que "al perder de vista su propósito, una organización puede terminar participando en actividades que no ayudan a hacer realidad el propósito, incluso pueden interponerse en el camino de realizar ese propósito" (p.13). Consideramos significativa esta aproximación a la dicotomía entre el propósito orientado a los accionistas o a los *stakeholders* que, como hemos mencionado en el epígrafe anterior, surge en los años setenta. Al igual que Van Knippenberg (2020), otros autores la rechazan y afirman que los objetivos comerciales y sociales pueden coexistir enfocándose en la creación de valor sostenible (Neri, 2020) y que lo ideal es maximizar "la riqueza total, que comprende tanto la riqueza económica como la social" (Zahra et al. 2009, p.519).

Como continuación de la idea del "liderazgo basado en el sentido" ("meaning-based leadership") ha surgido en la literatura académica en los últimos años el concepto de "liderazgo dirigido por propósito" ("purpose-driven leadership") como una evolución del anterior y definido como "una fuerza que da forma a las acciones, valores y cultura de una organización en su conjunto" (Ribeiro, Costa & Ramos 2024, p.5). A pesar de que en recientemente podemos encontrar números estudios que tratan sobre este concepto son en su mayoría teóricos (Almandoz, 2023; Rindova & Martins, 2023). Por ello, sería recomendable desarrollar un instrumento de medición y realizar un estudio empírico que evalúe la eficacia del liderazgo dirigido por propósito y compare los resultados con otros enfoques del liderazgo.

Por último, terminamos la revisión de la literatura acerca del concepto de propósito organizacional destacando cómo su aspecto prosocial ha sido subrayado por diversos

autores en los últimos años. Así, se enfatiza la importancia de "contribuir al avance de los objetivos sociales" (Hsieh et al. 2018, p.53), "generar algún beneficio social además de ganar dinero, que no sólo guíe pero inspire los comportamientos y motivaciones de los actores de la compañía" (Almandoz et al. 2018, p.46), "que una y motive a los *stakeholders* relevantes" (Hurth et al. 2018, p.4) para "satisfacer las necesidades de otros" (Rey y Bastons, 2018, p.582) y proporcionar una "visión más amplia del mundo que ayude a identificar nuevas oportunidades" (Henderson 2021, p.5481). De este modo, el propósito tiene que considerar las "externalidades", es decir, cómo afecta lo que hace la empresa al entorno en el que opera, tanto a las personas como al medioambiente (Neri, 2020).

Por otra parte, una línea de investigación relevante al analizar la ética del propósito es la consistencia entre el propósito real y el publicado (Cardona & Rey, 2008). Este factor está siendo últimamente uno de los aspectos estudiados a la hora de analizar la moral del propósito (Alegre et al., 2018). En ocasiones los destinatarios del propósito organizacional denuncian la falta de credibilidad de la empresa y sus líderes por las contradicciones entre lo que se dice y lo que se hace (Bartkus & Glassman, 2008; Durand & Gouvard, 2022). Así, algunos autores se refieren al propósito como una "herramienta cínica para fomentar las relaciones públicas" que produce más daños que beneficios a largo plazo (Khalifa 2011, p.28) o hablan del "lavado del propósito" ("purpose-washing") (Oswald 2019, p.28) como una herramienta engañosa cuya intención verdadera -ganar dinero- no es la declarada. La falta de autenticidad en el propósito organizacional, aparte de los efectos reputacionales que conlleva (Mañas-Viniegra et al., 2020), reduce el impacto en los comportamientos de los empleados, creando, en ocasiones, el efecto contrario al

deseado (Khalifa, 2011; Van Ingen et al., 2021b).

Es habitual que en artículos académicos publicados desde 2020 se destaque cómo algunos importantes grupos de presión internacionales han solicitado revisar el concepto de propósito corporativo para incorporar objetivos y deberes sociales y ambientales más amplios (Mayer, 2020; Ruggie, 2020; Ruiz-Perez et al., 2021; George et al. 2023). Ello tiene origen en 2019 cuando la *US Business Roundtable* acordó que el propósito de las empresas debía "promover una economía que sirva a todos los estadounidenses" y fue firmado por 181 consejeros delegados que se comprometieron a liderar sus empresas en beneficio de todos los *stakeholders* (clientes, empleados, proveedores, comunidades y accionistas)⁶. Ese mismo año, el *UK Institute of Directors* hizo público un *Manifesto on Corporate Governance* en el que pedía la adopción de cláusulas de propósito en los negocios, una corporación de servicio público, un código de conducta empresarial, capacitación obligatoria para directores y una comisión de gobierno corporativo⁷. De hecho, este movimiento internacional ha inspirado a los gobiernos de Francia, Estados Unidos y Reino Unido a redactar leyes que obligan a las empresas a tener en cuenta el impacto social y medioambiental de su actividad, abriendo la puerta a definir propósitos sociales o medioambientales en sus estatutos (Segrestin, Hatchuel & Levillain, 2021).

Por consiguiente, la existencia de un interés creciente en los últimos años por el aspecto prosocial del propósito, entendido como una contribución positiva que las empresas deben hacer a la sociedad, ha afectado a la relevancia que han adquirido

⁶ <https://www.businessroundtable.org/business-roundtable-redefines-the-purpose-of-a-corporation-to-promote-an-economy-that-serves-all-americans>

⁷ <https://www.iod.com/Portals/0/PDFs/Campaigns%20and%20Reports/Corporate%20Governance/IOD%20Manifesto%20-%20Corporate%20Governance.pdf?ver=2019-11-19-082215-783>

los propósitos organizacionales de muchas compañías. Ello ha obligado a muchas organizaciones a crearlos o a redefinirlos recientemente, ya sea por la presión social o legislativa en algunos estados (Daum & Maraist, 2021).

Finalizamos así la revisión cronológica de la evolución del concepto de propósito en el ámbito de las organizaciones, destacando que la descripción de las principales definiciones realizadas por la academia permite evidenciar la existencia de dos enfoques, como hemos descrito en el epígrafe 1.2.1. de este capítulo: uno objetivo, ligado al cumplimiento de metas y logros de la empresa y otro subjetivo, enfatizando las creencias y valores de las personas que forman parte de la organización.

Con el objetivo de ordenar las aportaciones más relevantes sobre el propósito organizacional y, en base a ello, seleccionar una definición del constructo para utilizarlo en nuestra investigación, hemos realizado la clasificación recogida en la tabla 4.

	Descripción del Propósito Organizacional	
	Orientación objetiva	Orientación subjetiva
Campbell & Yeung (1991)	X	
Collins & Porras (1991, 1996)	X	
Bartlett & Ghoshal (1994)	X	X
Basu (1999)	X	X
Mourkogiannis (2006)	X	
Thakor & Quinn (2013)		X
Hollensbe et al. (2014)	X	X
Birkinshaw, Foss & Lindenberg (2014)		X
Henderson & Van den Steen (2015)	X	
Gartenberg et al. (2019)	X	X
Van Knippenberg (2020)		X

Tabla 4: Descripciones del propósito organizacional por su orientación objetiva y subjetiva desde 1991
Fuente: Elaboración propia

Como se observa en la tabla anterior, podemos considerar las definiciones de Bartlett & Ghoshal (1994), Basu (1999), Hollensbe et al. (2014) y Gartenberg et al. (2019) como las más completas puesto que integran ambos aspectos del propósito, el objetivo y el subjetivo. Profundizando en cada una de ellas, observamos una diferencia fundamental entre las tres primeras publicaciones y la última. Las tres primeras son publicaciones que desarrollan modelos teóricos y describen los elementos fundamentales del propósito organizacional. Sin embargo, el trabajo de Gartenberg et al. (2019) es novedoso porque es el único de los cuatro que, además de proveer de una definición completa del constructo, realiza una investigación empírica de la influencia del mismo en una variable explicativa como es el desempeño financiero de una compañía. La herramienta de medición que utilizan ha sido validada en tres artículos adicionales que analizan la relación del propósito organizacional con los accionistas (Madras Gartenberg & Serafeim, 2019), con los empleados de compañías públicas y privadas (Gartenberg & Serafeim, 2023) y en los procesos de adquisiciones (Gartenberg & Yiu, 2022). Asimismo, el cuestionario que proponen Gartenberg et al. (2019) ha sido utilizado y validado en investigaciones previas sobre cultura y valores corporativos (Edmans, 2011; Garrett et al., 2014; Guiso et al., 2015).

Como hemos señalado al principio de este capítulo, los estudios empíricos sobre la influencia del propósito organizacional son escasos. Como el objeto de estudio de esta tesis es la influencia que dicho constructo tiene en el sentido del trabajo y en el "work engagement", resulta esencial utilizar en nuestra investigación un modelo de propósito organizacional que pueda ser sometido a un estudio empírico.

Por tanto, el hecho de que el trabajo de Gartenberg et al. (2019) ofrezca una de las definiciones más completas del constructo unido a que aporta una herramienta

validada para medir su influencia, constituyen los primeros motivos que nos han llevado a elegir este modelo como base del estudio del propósito organizacional en este trabajo de investigación. Igualmente, hay otros motivos que consideramos relevantes que nos han llevado a tomar esta decisión.

Uno de ellos es que la investigación de Gartenberg et al. (2019) ha sido publicada en una revista científica de gran prestigio académico, *Organization Science*, y que la autora principal, la profesora Claudine Gartenberg, ha realizado tres investigaciones posteriores recogidas en publicaciones de prestigio similar utilizando la misma metodología aplicada a diferentes variables (Madras Gartenberg & Serafeim, 2019; Gartenberg & Yiu, 2022; Gartenberg & Serafeim, 2023). Recientemente, además, Bhattacharya, Sen, Edinger-Schons y Neureiter (2023) han utilizado la herramienta de medida del propósito organizacional de Gartenberg et al. (2019) en su estudio empírico publicado en una revista de alto impacto, *Journal of Business Ethics*, de la editorial Springer.

Además, en esta Tesis pretendemos estudiar el vínculo entre el propósito organizacional y los sentidos del trabajo. Este objetivo está alineado con la afirmación de Gartenberg et al. (2019) de que "las empresas con un fuerte propósito corporativo son aquellas en las que los empleados tienen fuertes creencias acerca del sentido y el impacto de su trabajo" (p.5). Por tanto, consideramos que tanto su definición como su herramienta de medición son las adecuadas para establecer el marco teórico de nuestra investigación. Además, los autores sostienen que es el primer estudio de investigación que ha construido una medida de propósito basada en las creencias reales de los empleados. Parece razonable pensar que dichas creencias acerca del sentido del trabajo estén íntimamente relacionadas con las motivaciones personales,

tal y como sostiene Guillén (2021). De este modo, damos respuesta a la inquietud manifestada por Guillén (2021), que hacemos nuestra, cuando afirma que "sería deseable contar con algún texto que describa cómo las organizaciones pueden alinear sus propósitos organizacionales con las motivaciones y propósitos personales de todos sus miembros" (p.219).

Otro motivo para escoger la definición de Gartenberg et al. (2019) es que nos mueve el interés por profundizar en el estudio y la praxis de una visión más humanista del *management*, que tenga en cuenta, de manera explícita, la naturaleza del propósito. El modelo de propósito organizacional de Gartenberg et al. (2019), se refiere a la contribución amplia, más allá de las medidas financieras. Como hemos señalado en el segundo apartado de este capítulo, son numerosos los autores que recientemente incluyen el aspecto prosocial y ético en sus definiciones de propósito organizacional (Mourkogiannis, 2006; Birkinshaw et al., 2014; Van Knippenberg, 2020) y, explícitamente, el bien común (Hollensbe et al., 2014). Consideramos que el aspecto ético del propósito debe ser tenido en cuenta al realizar un estudio del mismo, ya que más allá de la orientación al accionista o al *stakeholder*, el aspecto ético del propósito ayuda a crear "el contexto institucional adecuado que asegure un proceso de autoevaluación de la ética en los negocios" por parte de sus miembros (Alegre et al. 2018, p.464). El propósito de la organización es algo que cada compañía decide, al igual que la responsabilidad moral, que es un aspecto autoimpuesto por cada empresa más allá de los parámetros establecidos por la ley (Ostapski & Isaacs, 1992). Aquellas organizaciones que deciden optar por un propósito que no busca el verdadero bien común provocan consecuencias negativas en los *stakeholders* internos y externos, ya que ese propósito no servirá como un fin en sí mismo sino

como un medio para lograr un fin (Basu, 1999). Como señalan Bañón et al. (2012), una organización que no contribuye al bien común de la sociedad es una organización éticamente insana. Incorporar el aspecto ético en el propósito nos acerca a una aproximación más humanística del *management*, sitúa a las empresas al servicio del bien común, en las cuales "el propósito opera como una intención personalizada de hacer el bien" (Zahra et al. 2009, p.529) y otorga un papel clave al propósito organizacional en el futuro de la humanidad, como creador de valor sostenible desde el corazón del negocio (Neri, 2020). Es por ello que, como señala Guillén (2021), "el estudio del propósito organizacional debe ir siempre acompañado del análisis de la naturaleza del bien que persiguen dichas organizaciones" (p.220).

Tras exponer las razones por las que hemos seleccionado el modelo y herramienta de medición de de Gartenberg et al. (2019) como base para el estudio del propósito organizacional en esta Tesis, el siguiente epígrafe desarrolla en detalle dicha investigación.

1.3. Modelo de propósito organizacional de Gartenberg et al. (2019)

En 2019, los profesores Claudine Gartenberg, Andrea Prat y George Serafeim publicaron el artículo titulado "Corporate Purpose and Financial Performance" (Gartenberg et al., 2019). Pese a su reciente publicación, ha obtenido una amplia repercusión en la comunidad científica ya que, tras cincuenta años de debate, este artículo confirma la existencia de la relación entre el propósito organizacional y los resultados financieros de una compañía (Cardona & Rey, 2022). La conclusión a la que llegan, tras haber analizado una muestra de más de 900 empresas y medio millón

de empleados, es que una organización que promueve un sentido de propósito común entre sus empleados puede obtener mejores resultados económicos.

Exponemos, a continuación, la definición de propósito organizacional de Gartenberg et al. (2019) y los elementos principales que la componen, así como su propuesta de medición. Igualmente, explicamos las razones por las que hemos seleccionado este modelo como referencia para nuestra investigación acerca del propósito organizacional.

1.3.1. Definición de propósito organizacional de Gartenberg et al. (2019)

Gartenberg et al. (2019) definen propósito organizacional como "el conjunto de creencias acerca del sentido del trabajo de una empresa más allá de las medidas cuantitativas del desempeño financiero" (p.3). Destacamos los cuatro elementos principales de su definición.

En primer lugar, la característica de la **intangibilidad** inherente del propósito. Gartenberg et al. (2019), al igual que otros autores, sostienen que el propósito organizacional no es un anuncio formal, por lo que no necesita estar escrito para existir (Mourkogiannis, 2006; Khalifa, 2012). En este sentido, Duffy (1989) define propósito como "los objetivos reales, a menudo no declarados, de una organización" y se diferencia de la misión en que ésta es un "documento formalizado" (p.164). A menudo se confunde el propósito organizacional, la razón de ser -intangible-, y la declaración de propósito organizacional, la herramienta para comunicarlo -tangible- (Van Ingen et al., 2021b). Bakke (2010) afirma que "el propósito principal, el real -no necesariamente el escrito en los documentos oficiales o colgado en las paredes- es

el que guía sus acciones y decisiones [de los empleados]" (p.150). El propósito es más que un objetivo organizacional compartido, es la "razón trascendente" por la que existe la organización (Gartenberg & Yiu (2022). En este sentido, se ha descrito el propósito organizacional como el "alma" (Collins & Porras, 1996) o el "pegamento" (Sisodia, 2016), ambos invisibles, que mantiene unidos a los empleados en la consecución de un objetivo común y aspiracional (Campbell & Yeung, 1991).

En segundo lugar, la **subjetividad** del propósito. Gartenberg et al. (2019) sostienen que el propósito organizacional está compuesto por las creencias comunes que tienen los empleados. Su definición conecta con la orientación subjetiva del propósito de principios del siglo pasado, así como con la formulación de Barnard (1938), Basu (1999) y Bartlett & Ghoshal (1994), según la cual los miembros de la organización cooperan porque creen en la existencia real de un propósito compartido. Van Ingen et al. (2021b) afirman que el propósito es subjetivo y su influencia depende de la percepción de los empleados. Por tanto, el valor que pueda tener un propósito organizacional es el que le otorguen los *stakeholders* a los que va dirigido ya que "el propósito de una empresa siempre lo es en relación a su audiencia" (Durand y Gouvard 2022, p.193). Es decir, los empleados se comportan y toman decisiones inspirados por una serie de asunciones o creencias personales sobre la dirección de la empresa, que configuran el propósito real de la misma.

En tercer lugar, Gartenberg et al. (2019), a través de esta investigación, relacionan el propósito organizacional con la percepción de los empleados acerca del **sentido e impacto de su trabajo**. Los empleados en las compañías toman decisiones y actúan de acuerdo con el propósito organizacional (Demb et al., 1989; Bart, 1997; Basu, 1999). Sin embargo, Gartenberg et al. (2019) sostienen que el propósito no sólo influye en

las acciones de los empleados, sino que, además, "las empresas con un fuerte propósito corporativo son aquellas en las que los empleados tienen fuertes creencias acerca del sentido y el impacto de su trabajo" (p.5). Por consiguiente, el propósito organizacional y el sentido del trabajo están íntimamente ligados. Van Knippenberg (2020) sostiene que el propósito "tiene un gran potencial para dar a los miembros de la organización un sentido del trabajo, que inspire el esfuerzo para llevar a cabo el propósito" (p.9).

En cuarto y último lugar, destacamos la referencia de la definición de propósito como una **contribución amplia**, más allá de lo que reflejan las medidas financieras. En este sentido, Gartenberg et al. (2019) afirman que "el propósito no tiene que ser explícitamente prosocial" (p.3), aunque reconocen que a menudo lo es y que "la responsabilidad social corporativa y el propósito corporativo se influyen mutuamente" (p.16). Esta idea está alineada con la de aquellos autores que desligan la orientación del propósito al accionista y proponen, en su lugar, tener en cuenta a los *stakeholders*, con el objetivo de mejorar la vida de las personas, la sociedad y el medioambiente (Thakor & Quinn, 2013; Henderson & Van den Steen, 2015; Hsieh et al., 2018; Almandoz et al., 2018; Mayer, 2021).

1.3.2. Medición del propósito organizacional de Gartenberg et al. (2019)

Por lo que respecta a la medición del propósito organizacional, debemos señalar que la investigación empírica acerca del propósito organizacional en la literatura académica ha sido limitada (Parmar et al., 2019; Van Tuin et al., 2020; Van Ingen et al., 2021a). Gartenberg et al. (2019) consideran que ello ha sido debido a la dificultad

que supone su medición, en primer lugar, por la intangibilidad de la internalización del propósito organizacional por parte de los empleados (Gartenberg & Yiu, 2022) y, en segundo lugar, por la irrelevancia y escasas consecuencias que generan en los empleados, en ocasiones, los propósitos declarados en las compañías que pueden ser considerados palabras vacías de contenido (Guiso et al., 2015).

Por ello, Gartenberg et al. (2019) construyen una medida de propósito utilizando las percepciones reales de los empleados. La lógica detrás de esta medida es que "la implementación creíble del propósito corporativo, ya que no es directamente observable por el investigador empírico, es el resultado de contar con empleados, en su conjunto, con fuerte creencias en el sentido e impacto de su trabajo" (Gartenberg & Yiu 2022, p.3). Infieren, por tanto, la efectividad del propósito corporativo a través de las respuestas positivas de los empleados sobre dichas creencias. Las preguntas a través de las cuales se analizan las creencias acerca del propósito organizacional han sido tomadas del cuestionario diseñado por Great Places To Work Institute⁸, que empresas del todo el mundo realizan para conocer la percepción de sus empleados sobre su propia organización. De acuerdo con el propio Instituto, miden la confianza como expresión del compromiso, a través de un cuestionario que evalúa la experiencia del propio empleado con indicadores como la corresponsabilidad, la innovación, la agilidad, el liderazgo, el orgullo y el bienestar. De las cincuenta y siete preguntas del cuestionario, Gartenberg et al. (2019) seleccionan cuatro, que son aquellas que se relacionan directamente con las percepciones individuales acerca del concepto de sentido e impacto en el trabajo: "Mi trabajo tiene un sentido especial, no es simplemente un trabajo"; "Cuando veo lo que logramos, me siento orgulloso/a";

⁸ <https://greatplacetowork.es/>

"Me siento bien por la forma en que contribuimos a la sociedad" y "Me siento orgulloso/a cuando digo que trabajo en esta empresa". Las respuestas se presentan en una escala Likert de 1 a 5 (1. Casi siempre no es cierto; 2. Frecuentemente no es cierto; 3. A veces no es cierto / A veces es cierto; 4. Frecuentemente es cierto; 5. Casi siempre es cierto).

Adicionalmente, Gartenberg et al. (2019) incluyen en su estudio cuatro factores que incluyen una serie de preguntas a los empleados acerca de su percepción de la calidad de los líderes, el ambiente de trabajo, la no discriminación y la claridad sobre la dirección y las responsabilidades del trabajo. Consideran que estos factores son necesarios para relacionar el propósito corporativo con el desempeño financiero, objeto del estudio de dicho artículo. En artículos posteriores (Madras Gartenberg & Serafeim, 2019; Gartenberg & Yiu, 2022; Gartenberg & Serafeim, 2023) optan por tomar sólo algunos de estos factores en función del objeto del estudio. Estos factores pueden, por tanto, explicar que el propósito produzca una serie de consecuencias organizacionales. Nosotros no aplicaremos las preguntas relativas a estos factores ya que, si bien consideramos interesante ampliar el ámbito de estudio de las percepciones de los empleados respecto de otros aspectos de la compañía, ello excedería el objeto de investigación de esta Tesis, que se centra en la percepción del empleado acerca del sentido de su trabajo y el "work engagement" en relación con el propósito de su organización.

De este modo, concluimos el primer capítulo de la Tesis, en el que hemos abordado el estado del arte acerca del propósito organizacional, describiendo los orígenes del constructo, las principales definiciones del mismo y las razones por las que hemos seleccionado la definición y herramienta de medición de Gartenberg et al. (2019)

como la base para nuestro estudio. En el siguiente capítulo nos centramos en el estudio del sentido del trabajo, segundo constructo que forma parte del modelo de investigación de esta Tesis.

CAPÍTULO 2.

EL SENTIDO DEL TRABAJO

2.1. Introducción

En el primer capítulo de la Tesis hemos estudiado el constructo "propósito organizacional". En concreto, hemos expuesto la evolución cronológica de dicho concepto desde sus orígenes hasta las aportaciones más recientes y su relación con términos análogos hasta su conceptualización como propósito organizacional. Asimismo, hemos presentado el modelo de Gartenberg et al. (2019) como propuesta seminal para estudiar y medir el propósito organizacional en este trabajo.

En el presente capítulo analizamos el constructo "sentido del trabajo" que, junto con "propósito organizacional" y "work engagement", conforman el modelo de la investigación de esta Tesis. Nos enfocamos, por tanto, en el estudio del propósito personal en la esfera laboral, es decir, en las motivaciones de una persona en relación a su trabajo y al sentido que otorga al mismo.

Las personas pasan un tiempo significativo de su vida en el trabajo (Blustein, 2008). En consecuencia, el trabajo es un elemento fundamental en la vida que puede suponer una fuente importante de propósito, sentido, identidad y realización, a la vez que promover el florecimiento humano (Pratt & Ashforth, 2003; Steger, et al., 2012). Además, encontrar un sentido al trabajo enriquece la vida más allá del ámbito laboral (Wrzesniewski et al., 1997; Steger & Dik, 2010) y uno de los factores que influyen en el sentido que una persona otorga a su trabajo es su propósito en la vida (Rosso et

al. (2010). Asimismo, la evaluación de si el trabajo tiene sentido proviene del juicio subjetivo de cada uno, de su propósito personal y de su valoración como significativo, valioso y con efectos positivos (Steger, 2010; Rosso et al., 2010; Bailey et al., 2019). Por tanto, los propósitos personales y motivaciones que cada uno tiene en la vida influyen en la práctica profesional y en el sentido que otorga a su trabajo. En consecuencia, los constructos "propósito personal" y "sentido del trabajo" están íntimamente ligados (Rainey, 2014; Damon & Malin, 2020; Dai, Spencer & Blazek, 2021).

Por esta razón, tras esta introducción al segundo capítulo de la Tesis, dedicamos el siguiente epígrafe al estudio del constructo "propósito personal", en particular, realizamos una revisión de la literatura sobre el mismo y estudiamos su conceptualización como elemento del "sentido del trabajo". A continuación, en los dos siguientes apartados abordamos el constructo del "sentido del trabajo", analizando los elementos comunes a las definiciones que la academia ha proporcionado y las orientaciones que una persona puede otorgar a su trabajo. Finalmente, cerramos este capítulo desarrollando la propuesta sobre la teoría de las motivaciones personales y su relación con el sentido del trabajo de Guillén (2021), que es el que empleamos en el modelo teórico de esta Tesis y ponemos en diálogo con el "propósito organizacional" y el "work engagement".

2.2. El Propósito Personal

Si bien el interés por el propósito personal ha sido objeto de estudio desde hace años, éste se ha incrementado en las dos últimas décadas (Lysova et al., 2019; Damon

& Malin, 2020). De acuerdo con la investigación realizada por Grant (2017) acerca del uso de la expresión "propósito en la vida" en libros y artículos científicos publicados en los dos últimos siglos, fue a partir del año 2000 cuando la sociedad estadounidense lideró el desarrollo de la cultura del propósito hasta convertirla en un fenómeno global. En este sentido, el auge del estudio de la influencia del propósito personal en el trabajo parece estar relacionado con la incorporación de la generación Y, también denominada "millennial", al mercado laboral, que se produjo, precisamente, a principios de este siglo. Esta generación destaca por ser la más interesada en encontrar un propósito en su vida y contar, además, con un trabajo con propósito (Sheahan, 2005; Grant, 2017). Este grupo, comparado con generaciones anteriores, es el que más anhela encontrar un sentido a su trabajo que contribuya a la sociedad (Kolodinsky, Ritchie & Kuna 2018). Una muestra de ello es que más del 50% de los trabajadores jóvenes afirman que aceptarían un salario más bajo o reducir sus responsabilidades si su trabajo contribuyera a algo más importante y significativo⁹. Acontecimientos recientes como la pandemia del COVID-19 no ha hecho sino aumentar este interés, y, así, ha provocado en la fuerza laboral una reflexión sobre el propósito en su vida y reconsiderar si el tipo de trabajo que realizan está alineado con el mismo¹⁰.

En la literatura científica de la psicología el concepto "propósito" ha sido frecuentemente utilizado como término equivalente a "sentido" (Baumeister, 1991;

⁹ Kelly Global Workforce Index. (2009). *Around the globe, the desire for meaningful work triumphs over pay, promotion, and job choices*. http://media.marketwire.com/attachments/EZIR/562/549221_value_of_work.pdf

¹⁰ <https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/help-your-employees-find-purpose-or-watch-them-leave>

Seligman, 2011), lo que ha tenido influencia en la literatura del *management* sobre el sentido del trabajo (Boyatzis & Akrivou, 2006; Steger, Dik & Duffy, 2012; Duffy & Dik, 2013). Igualmente, la evolución y desarrollo del concepto de propósito ha influido en la conceptualización del sentido del trabajo, ya que el propósito personal ha sido un elemento común y característico en las definiciones que la academia ha ofrecido sobre el constructo del sentido del trabajo (Martela & Pessi, 2018). Por estos motivos, los dos siguientes apartados exponen la evolución y principales aportaciones de los autores más relevantes acerca del constructo "propósito personal", así como su conceptualización como elemento clave del sentido del trabajo.

2.2.1. Revisión de la literatura del propósito personal

Dada la amplitud y profundidad de los trabajos científicos dedicados al análisis del constructo "propósito personal", consideramos conveniente comenzar este epígrafe indicando que no es nuestro objetivo realizar una revisión exhaustiva de la bibliografía de todas las disciplinas en las que el propósito personal ha sido estudiado, sino acotar el estudio del mismo, con el objetivo de establecer su relación con el constructo del sentido del trabajo y componer el modelo teórico de esta Tesis.

Hasta finales de los años cincuenta del pasado siglo, el propósito y el sentido eran conceptualizados como formas de adaptación de la persona a las adversidades de la vida. En 1959 Viktor Frankl, en su ampliamente citada obra "El hombre en busca de sentido", plantea que el sentido y el propósito en la vida son las motivaciones fundamentales de los seres humanos que ayudan a superar las dificultades de la vida. Así, identifica tanto el propósito como el sentido como "los impulsores para superar

las circunstancias" (Berg 2015, p.2). Frankl (1959) considera el propósito como la razón por la que vivir, lo que otorga sentido a la vida y, en consecuencia, le da a la persona esperanza en el futuro.

Si bien la aportación de Frankl (1959) es muy valiosa y ha tenido una gran influencia, fue realizada en un contexto trágico y de supervivencia. Es por ello que, años más tarde, el estudio del concepto de propósito evoluciona y, a partir de la década de los ochenta, la literatura académica pone el acento en el propósito como un elemento positivo del bienestar de la persona (Yemiscigil, 2019).

En este sentido, Ryff (1989) sugiere que el propósito es uno de los componentes clave del bienestar psicológico y lo conceptualiza como "los objetivos, intenciones y un sentido de dirección que contribuye al sentimiento de que la vida tiene sentido" (p.1071). Dos años más tarde, Baumeister (1991) argumenta que para la persona es "algo vital interpretar las acciones actuales que uno lleva a cabo en relación con el futuro" (p.32). Por ello, a través de la conexión de los eventos presentes con los imaginados del futuro, el individuo diseña hacia dónde dirige su actuación en la vida. En definitiva, para este autor el propósito es "objetivo y logro" (p.33). Además, en una línea similar a Ryff (1989), Baumeister (1991) manifiesta que el propósito es uno de los cuatro elementos del sentido de la vida junto con los valores, la autoeficacia y la autoestima.

Debemos destacar igualmente los trabajos de McKnight y Kashdan (2009) y Kashdan y McKnight (2009) que consideran que el propósito se sitúa en el centro de la identidad de la persona y lo definen como "un objetivo de vida central y auto-organizado que ordena y estimula metas, gestiona comportamientos y proporciona un sentido de significado" (McKnight & Kashdan 2009, p.242). Kashdan y McKnight

(2009) asimilan el propósito a una brújula que provee dirección en la vida y guía las acciones del presente hacia el futuro. Por lo tanto, la consecución del propósito requiere de la acción del individuo, de tal suerte que es el mismo propósito el que "proporciona un componente motivacional más amplio que estimula las metas e influye en el comportamiento" (p.243). Estos autores reconocen, además, que una persona puede tener múltiples propósitos en diferentes áreas de la vida.

En esta misma línea de consideración del propósito como un impulsor de acciones dirigidas al futuro, encontramos el trabajo de Rockind (2011), que sostiene que el propósito diferencia a una persona de otra y da sentido a su vida como un objetivo único y central de la misma. Igualmente, señala que el propósito proporciona una visión de futuro y está dirigido hacia la acción y la consecución de una meta.

Como hemos ido señalando, las definiciones de propósito expuestas hasta el momento se enfocan únicamente en la esfera individual, es decir, en "un aspecto motivacional de la identidad" (Yemiscigil, 2019, p.6). En nuestra opinión, adolecen de un aspecto que merece gran relevancia, esto es, el impacto que el propósito personal puede tener en el entorno del individuo. Es a partir del trabajo de Damon, Menon y Bronk (2003) cuando la consideración del propósito como un aspecto del bienestar de la persona evoluciona y no sólo tiene en cuenta el cambio que puede provocar en el individuo sino, además, el impacto beneficioso en otras personas o en el entorno.

Damon et al. (2003) aportan una definición de propósito que ha sido ampliamente destacada por la literatura. Estos autores consideran que el propósito personal es la "intención estable y generalizada de lograr algo que es, a la vez, significativo para uno mismo y que conduce a un compromiso productivo con algún aspecto del

mundo más allá de uno mismo" (p.121). La relevancia de estos autores radica en que incorporan el aspecto externo y el beneficio para la sociedad en el concepto de propósito. Estos autores defienden que la persona, al establecer un propósito personal, no sólo evalúa el efecto que va a tener en ella misma sino en su entorno. Existe, por tanto, un deseo de contribuir a algo más grande que a uno mismo (Rainey, 2014). Además, sostienen que el propósito no tiene que ser necesariamente material, sino que debe proporcionar un objetivo o una dirección en la vida de la persona, lo que conecta con su identidad.

En línea con la definición de Damon et al. (2003), debemos resaltar el trabajo de Keyes (2011) acerca del impacto externo del propósito personal. Este autor define el propósito como "la intención y el sentido cognitivo de la vida de uno" (p.281) y considera que se compone de dos elementos, el propósito psicológico y la contribución social. El primero se refiere al sentido que la persona otorga a su vida, mientras que el segundo se vincula con el impacto del propósito más allá de la persona. Keyes (2011) incorpora el concepto de "propósito auténtico" que es en el que una persona "emplea los dones de uno, otorga un sentido profundo de valor y proporciona una contribución significativa al bien común" (p.286). Este tipo de propósito se configura como el más gratificante para el individuo al generar un sentido de dirección personal y, a la vez, un beneficio social.

Siguiendo esta misma perspectiva, una de las aportaciones más destacadas de los últimos años es la de Berg (2015), que define propósito personal como "una elección deliberada de perseguir una intención dirigida hacia el futuro que es personalmente significativa y beneficiosa para la sociedad en general, y que influye en las metas y comportamientos de la persona" (p.2).

Una vez desarrollada la revisión de la literatura del constructo del propósito personal, la tabla 5 muestra las definiciones del mismo ordenadas cronológicamente y clasificadas por la evolución que ha experimentado el concepto a lo largo de los años.

Característica	Autor	Aportación	
Impulso frente a la adversidad	Frankl (1959)	Original	"The way they bore their suffering was a genuine inner achievement. It is this spiritual freedom—which cannot be taken away—that makes life meaningful and purposeful." (Frankl 1992[1959], p.75-76)
		Traducción	"La forma en que llevaban su sufrimiento era una realización interior genuina. Es esta libertad espiritual, que no se puede arrebatar, lo que hace que la vida tenga sentido y propósito"
Bienestar psicológico	Ryff (1989)	Original	"Goals, intentions, and a sense of direction, all of which contribute to the feeling that life is meaningful" (Ryff 1989, p.1071)
		Traducción	"Objetivos, intenciones y un sentido de dirección, todo lo cual contribuye al sentimiento de que la vida tiene sentido"
Identidad y motivación	Baumeister (1991)	Original	"The need is to see one's activities as oriented towards a purpose" (Baumeister 1991, p.32)
		Traducción	"La necesidad es ver las actividades de uno como orientadas hacia un propósito"
	McKnight & Kashdan (2009)	Original	"A centralized, self-organizing life aim that organizes and stimulates goals, manages behaviors, and provides a sense of meaning" (McKnight & Kashdan 2009, p.242)
		Traducción	"Un objetivo de vida central y auto-organizado que ordena y estimula metas, gestiona comportamientos y proporciona un sentido de significado"
	Rockind (2011)	Original	"Purpose isn't just a "thing" we're looking for; but rather, our purpose is an inherent part of who we are" (Rockind 2011, p.9)
		Traducción	"El propósito no es solo una "cosa" que estamos buscando; sino más bien, nuestro propósito es una parte inherente de lo que somos"

Tabla 5A: Resumen de las principales definiciones de propósito personal

Fuente: Elaboración propia. Clasificación adaptada de Yemiscigil (2019)

Característica	Autor	Aportación	
Beneficio social	Damon et al. (2003)	Original	"A generalized intention to accomplish something that is at once meaningful to the self and leads to productive engagement with some aspect of the world beyond the self" (Damon et al. 2003, p.121)
		Traducción	"La intención estable y generalizada de lograr algo que es, a la vez, significativo para uno mismo y que conduce a un compromiso productivo con algún aspecto del mundo más allá de uno mismo"
	Keyes (2011)	Original	"Purpose is an intention and a cognitive sense of one's life" (Keyes 2011, p.281)
		Traducción	"El propósito es una intención y sentido cognitivo de la vida de uno"
	Berg (2015)	Original	"A deliberate choice to pursue a future directed intention that is personally meaningful, and beneficial to the greater society, that influences one's goals and behaviors" (Berg 2015, p.2)
		Traducción	"Una elección deliberada de perseguir una intención dirigida hacia el futuro que es personalmente significativa y beneficiosa para la sociedad en general, y que influye en las metas y comportamientos de la persona"

Tabla 5B (Cont. Tabla 5A): Resumen de las principales definiciones de propósito personal

Fuente: Elaboración propia. Clasificación adaptada de Yemiscigil (2019)

2.2.2. El propósito personal como elemento del sentido del trabajo

Tras haber descrito la evolución conceptual del propósito personal, en este epígrafe estudiamos cómo dicho concepto ha sido utilizado para describir lo que mueve a una persona en el ámbito laboral y, en concreto, en el sentido que otorga a su trabajo.

El término "propósito" ha sido utilizado en la literatura científica para definir la percepción que un empleado tiene acerca de su trabajo, especialmente a partir del año 2000 (Lepisto & Pratt, 2017; Martela & Pessi, 2018). Dicho momento coincide, como hemos referido en el apartado anterior, con la identificación del propósito como un constructo motivacional que determina la identidad de la persona y sus

acciones, es decir, lo que es y lo que hace. Por tanto, la incorporación del término propósito en la elaboración del constructo sentido del trabajo ayuda a que estos dos aspectos adquieran especial relevancia

En este sentido, Martela & Pessi (2018), en su estudio sobre la revisión de la literatura del constructo sentido del trabajo, ponen de manifiesto que el término propósito no es sólo un elemento común en muchas definiciones del constructo, sino que, cuando se utiliza se pone el énfasis en que, "a través del trabajo de uno, se está sirviendo a algo valioso más allá de uno mismo, generalmente otras personas" (p.7). De este modo, los autores se refieren al concepto de "propósito más amplio" como elemento clave en la definición del sentido del trabajo. Así, Damon y Malin (2020) definen el propósito como "un tipo particular de meta a largo plazo que combina dos elementos esenciales: tiene sentido para uno mismo e implica la intención de tener consecuencias para el mundo más allá de uno mismo" (p.111). Es decir, el propósito personal, como elemento del sentido del trabajo, contribuye a que la persona considere que su trabajo tiene un valor porque persigue un bien mayor, que puede ser superior al propio beneficio individual que obtiene por su realización.

Asimismo, Martela y Pessi (2018) se refieren a la orientación a la acción que provoca en la persona tener un propósito, como defienden McKnight y Kashdan (2009). De este modo, el propósito ayuda a que el empleado encuentre sentido a su trabajo al percibir la posibilidad de tener un impacto positivo a través de su actividad laboral en su entorno, ya sea en los clientes, la sociedad o en su propia familia.

Basándonos en la revisión de la literatura que Lepisto y Pratt (2017) y Martela y Pessi (2018) exponen en cada uno de sus trabajos, recogemos en la tabla 6 las aportaciones de aquellos autores que han utilizado el término "propósito" en la elaboración del

constructo "sentido del trabajo".

Autor	Conceptualización del Sentido del Trabajo	
Wrzesniewski & Dutton (2001)	Original	"Understandings of the purpose of their work or what they believe is achieved in the work" (Wrzesniewski & Dutton 2001, p.180)
	Traducción	"Comprensión del propósito de su trabajo o lo que creen que se logra en el trabajo"
Sparks & Schenk (2001)	Original	"Purposes more important than simply making money" (Sparks & Schenk 2001 p.858)
	Traducción	"Propósitos más importantes que simplemente ganar dinero"
Pratt & Ashforth (2003)	Original	"Work and/or its context are perceived by its practitioners to be, at minimum, purposeful and significant" (Pratt & Ashforth 2003, p.311)
	Traducción	"El trabajo y/o su contexto son percibidos por sus profesionales, como mínimo, con propósito y significativos".
May et al. (2004)	Original	"The value of a work goal or purposes, judged to the individual's own ideals or standards" (May et al. 2004, p.14)
	Traducción	"El valor de un objetivo o propósito del trabajo, juzgado según los propios ideales o estándares del individuo"
Arnold et al. (2007)	Original	"Finding a purpose in work that is greater than the extrinsic outcomes of the work" (Arnold et al. 2007, p.195)
	Traducción	"Encontrar un propósito en el trabajo que es mayor que los resultados extrínsecos del trabajo"
Cheney et al. (2008)	Original	"Work that contributes to a personally significant purpose" (Cheney et al. 2008, p.144)
	Traducción	"Trabajo que contribuye a un propósito personalmente significativo"

Tabla 6A: Conceptualizaciones de sentido del trabajo que contienen el término propósito

Fuente: Elaboración propia basada en la revisión bibliográfica realizada por Lepisto & Pratt (2017) y Martela & Pessi (2018)

Autor	Conceptualización del Sentido del Trabajo	
Grant (2008)	Original	"A judgment of the general value and purpose of the job" (Grant 2008, p.119)
	Traducción	"Un juicio sobre el valor general y el propósito del trabajo."
Bunderson & Thompson (2009)	Original	"Significance, purpose, or transcendent meaning" (Bunderson & Thompson 2009, p.32)
	Traducción	"Significado, propósito o significado trascendente"
Lieff (2009)	Original	"The point at which a person's passions, strengths, and core values interact synergistically in his or her work" (Lieff 2009, p.1384)
	Traducción	"El punto en el que las pasiones, las fortalezas y los valores principales de una persona interactúan sinérgicamente en su trabajo"
Lips-Wiersma & Wright (2012)	Original	"An individual subjective experience of the existential significance or purpose of work" (Lips-Wiersma & Wright 2012, p.657)
	Traducción	"Una experiencia subjetiva individual del significado existencial o propósito del trabajo"

Tabla 6B (cont. Tabla 6A): Conceptualizaciones de sentido del trabajo que contienen el término propósito

Fuente: Elaboración propia basada en la revisión bibliográfica realizada por Lepisto & Pratt (2017) y Martela & Pessi (2018)

2.3. El sentido del trabajo

Tras haber expuesto las definiciones más relevantes sobre el propósito personal y su conceptualización como un elemento del sentido del trabajo, procedemos a abordar en el presente epígrafe el estudio del constructo "sentido del trabajo".

2.3.1. Conceptualización del sentido del trabajo

El estudio acerca de lo que hace que un trabajo tenga sentido para una persona ha adquirido una especial relevancia en el mundo académico en los últimos años (Bailey

et al., 2019; Lysova et al., 2019). Los términos utilizados en inglés para describir este constructo son habitualmente "meaning of work" o "meaningful work". Son numerosos los trabajos que destacan y analizan las diferencias entre ambos términos (Pratt & Ashforth, 2003; Rosso et al., 2010; Steger et al., 2012; Michaelson, 2014; Martela & Pessi, 2018), ya que en la lengua inglesa la diferencia es relevante. Empleando las palabras de Rosso et al. (2010), "el hecho de que el trabajo tenga un sentido particular no determina necesariamente que sea significativo"¹¹ (p.95). Así, se considera que "meaning of work" (sentido del trabajo) es descriptivo, es decir, indica cómo una persona entiende lo que significa su trabajo (Martela & Pessi, 2018) y es "el resultado de darle sentido a algo" (Rosso et al. 2010, p.94), "sea lo que sea que signifique para la persona" (Steger et al. 2012, p.323). Por otra parte, "meaningful work" (trabajo con sentido) es evaluativo, ya que representa el sentimiento o la experiencia del trabajo de una persona (Martela & Pessi, 2018), e indica "la cantidad de sentido que algo tiene para un individuo" (Rosso et al. 2010, p.95) que "es significativo y positivo" (Steger et al. 2012, p.323) y tiene un propósito (Pratt & Ashforth, 2003).

A pesar de las diferencias mencionadas, en general los autores de la academia han utilizado ambos términos indistintamente para abordar la misma realidad (Rosso et al., 2010). Por ello, en esta Tesis optamos por el término "sentido del trabajo".

Diversos autores han puesto de manifiesto los beneficios que conlleva para una persona que su trabajo tenga sentido, entre los que destacan, una mayor satisfacción con la vida (Steger, Dik & Duffy, 2012; Johnson & Jiang, 2017), mejor desempeño

¹¹ "The fact that work has a particular meaning does not necessarily determine that it is meaningful"

profesional (Grant, 2008), mayor compromiso en el trabajo (Steger et al., 2013), mejor bienestar psicológico (Arnold et al., 2007; Allan et al., 2016), mayor satisfacción laboral (Kamdrón, 2005; Steger, Dik & Duffy, 2012), reducción del absentismo (Soane et al., 2013) y mayor unidad en el trabajo en equipo (Sparks & Schenk, 2001).

El sentido del trabajo ha sido definido como la acción por la cual "el trabajo y/o su contexto son percibidos por la persona, como mínimo, con un propósito y como significativo" (Pratt & Ashforth 2003, p.311), como el hecho de "encontrar un propósito en el trabajo que es mayor que los resultados extrínsecos del trabajo" (Arnold et al. 2007, p.195), "experimentar un trabajo como particularmente significativo y que tiene un carácter más positivo para el individuo" (Rosso et al. 2010, p.95) y como la situación en la que el "empleado reconoce su propia misión personal que quiere lograr a través de las actividades laborales diarias" (Malbašić, Rey & Posarić 2018, p.551).

Como señala Michaelson (2021), el eje dominante de las definiciones de sentido del trabajo en la literatura es la perspectiva subjetiva, es decir, "lo que significa para mí" (p.416). Para que el trabajador perciba que su trabajo tiene sentido, "debe ser capaz de identificar alguna contribución personal significativa concreta que ese trabajo aporta gracias a su esfuerzo" (Steger 2017, p.60). El trabajo con sentido se caracteriza por su carácter "eudaimónico"¹², es decir, la persona considera que favorece su crecimiento y desarrollo, en contraste con el carácter "hedónico", que se orienta a la obtención del placer (Steger et al., 2012; Rey et al., 2019; Yemiscigil, 2019). En esta

¹² Aristóteles describe "eudaimonia" como "una actividad del alma de acuerdo con la virtud" (Aristóteles 1985, p.147). Aunque ha sido traducido en nuestros días como felicidad, la traducción más correcta sería florecimiento humano ("human flourishing") o realización humana ("human fulfillment") (Bañón Gomis et al., 2011).

línea, Steger (2017) sugiere que un trabajo con sentido sería "cualquier trabajo remunerado o no remunerado o rol ocupacional¹³ que las personas desempeñan y que consideran que tiene sentido, propósito o significado" (p.61).

Las definiciones sobre el sentido del trabajo aportadas por diferentes autores a lo largo de los años han sido numerosas y, por ello, se ha destacado la falta de consenso sobre una definición generalmente aceptada (Rosso et al., 2010; Steger et al., 2012; Lepisto & Pratt, 2017; Martela & Pessi, 2018; Bailey et al., 2019; Nikolova & Cnossen, 2020). Como consecuencia, el estudio de los elementos del sentido del trabajo ha adquirido especial relevancia al objeto de ahondar en el significado del constructo, lo que exponemos en el siguiente epígrafe.

2.3.2. Elementos del sentido del trabajo

Con el objetivo de exponer cuáles son los elementos o características comunes que poseen las definiciones que la academia ha ofrecido sobre el constructo "sentido del trabajo" tomamos como referencia los trabajos de Lepisto y Pratt (2017) y Martela y Pessi (2018), de reciente publicación en revistas de elevado impacto académico.

En primer lugar, Lepisto y Pratt (2017) realizan un estudio sobre las investigaciones más destacadas acerca del sentido del trabajo y cómo las distintas disciplinas académicas han planteado las dificultades que una persona puede tener para percibir que su trabajo tiene sentido y, por otra parte, los factores que lo favorecen. Así pues, argumentan que existen "dos fuentes potenciales de positividad que pueden provenir

¹³ El concepto "occupational role" es definido por Christiansen (1997) como "un conjunto de comportamientos que tienen alguna función socialmente acordada y para los cuales existe un código de normas aceptado" (p.603).

del trabajo" (p.116), lo que les lleva a establecer dos elementos fundamentales del sentido del trabajo: la perspectiva de la realización y la perspectiva de la justificación.

El primer elemento, la perspectiva de la realización, es definido como "la satisfacción de las necesidades, motivaciones y deseos asociados con la autorrealización" (Lepisto y Pratt 2017, p.104). Los autores manifiestan que para que el individuo considere que su trabajo tiene sentido debe gozar de cierta autonomía en sus tareas, no sentirse controlado y permitirle conectar con quien uno es. Proponen, en definitiva, el "enriquecimiento del trabajo" (p.105) que contrarreste la alienación y los contextos laborales restrictivos, principales dificultades que obstaculizan el sentido del trabajo.

La perspectiva de la justificación, por su parte, se refiere a la necesidad de las personas de "desarrollar una explicación o una justificación sobre por qué su trabajo merece la pena o es valioso" (Lepisto & Pratt 2017, p.106). De este modo, el empleado busca en su trabajo un valor intrínseco que le otorga sentido y le hace creer que merece la pena llevarlo a cabo. Desde su punto de vista, "la incertidumbre y la ambigüedad con respecto a por qué vale la pena hacer el trabajo" (p.109) son las principales barreras para que el trabajo tenga sentido.

Destacamos, igualmente, el trabajo de Martela y Pessi (2018), en el que comienzan revelando la falta de consenso y la ambigüedad sobre la definición del sentido del trabajo lo que conduce a confundir el constructo con sus antecedentes y consecuentes y dificulta el análisis comparativo de trabajos teóricos y empíricos sobre el tema. Tras realizar una revisión de la literatura sobre las definiciones más relevantes acerca del sentido del trabajo, Martela y Pessi (2018) exponen los tres elementos más frecuentemente utilizados en la definición de sentido del trabajo: el significado, la autorrealización y el propósito más amplio. Martela y Pessi (2018) argumentan que

los tres elementos son fundamentales para entender el constructo "sentido del trabajo". Como señalan los propios Martela y Pessi (2018), aunque con definiciones ligeramente diferentes, el "significado" se correspondería con lo que Lepisto y Pratt (2017) denominan la "justificación", mientras que la "autorrealización" en Martela y Pessi (2018) sería la "realización" en Lepisto y Pratt (2017). Martela y Pessi (2018) añaden, por tanto, el "propósito más amplio" como un elemento adicional a los expuestos por Lepisto y Pratt (2017).

Martela y Pessi (2018) definen el primer elemento, el significado, como "la cantidad de valor intrínseco que las personas asignan o son capaces de encontrar en su trabajo" (p.6). De la revisión de la literatura realizada por Martela y Pessi (2018) se deduce que el valor inherente que la persona otorga a su trabajo, y que considera que merece la pena hacer es un elemento central en las definiciones de sentido del trabajo. Estos autores consideran que el significado es el elemento principal del sentido del trabajo.

El segundo elemento del sentido del trabajo, la autorrealización, es definida como "la conexión con uno mismo, la autenticidad y cuánto somos capaces de realizarnos y expresarnos a través de nuestro trabajo" (p.7). En definitiva, se refiere al alineamiento entre el trabajo y la identidad de la persona, lo que le permite al empleado expresarse como es y reflejar todo su potencial. Martela y Pessi (2018) sostienen que este elemento ha sido destacado con frecuencia en aquellas investigaciones que han estudiado el sentido del trabajo desde el punto de vista ético. De este modo, afirman que la autonomía y la libertad del empleado a la hora de realizar su trabajo es la base en la que se asienta el sentido del trabajo. Michaelson et al. (2014) van más allá

y afirman que es un deber moral de las empresas ofrecer las condiciones para que los empleados encuentren un sentido a su trabajo.

Asimismo, Martela y Pessi (2018) exponen cómo las tres dimensiones del sentido del trabajo se relacionan entre sí. Si bien afirman, como hemos indicado anteriormente, que las tres son necesarias para definir el concepto de sentido del trabajo, otorgan una especial relevancia al significado. Así, manifiestan que éste constituye "la forma más amplia de entender lo que el sentido del trabajo significa" (p.2), es decir, determina y evalúa si el trabajo, en su conjunto, tiene valor intrínseco para la persona. Por su parte, consideran que el propósito más amplio y la autorrealización son dos dimensiones del significado del sentido del trabajo. Así, la autorrealización representa el valor intrínseco para la misma persona, mientras que el propósito más amplio representa el valor intrínseco que el trabajo produce en otros.

Como hemos mencionado anteriormente, las numerosas y variadas definiciones sobre el constructo del sentido del trabajo recogidas en la literatura académica a lo largo de los años ha provocado una falta de acuerdo acerca de su definición. Sin embargo, debemos destacar que Rosso et al. (2010) realizan, en un trabajo de gran repercusión académica, uno de los principales intentos de clarificar el concepto de sentido del trabajo (Xipell-Font, Guillén-Parra & Méndiz-Noguero, 2023).

Rosso et al. (2010) definen el sentido del trabajo como el hecho de "experimentar un trabajo como particularmente significativo y que tiene un carácter más positivo para el individuo" (p.95). Estos autores establecen cuatro fuentes del sentido del trabajo: el mismo individuo, las personas de su entorno, el trabajo y la vida espiritual. En lo que respecta al trabajo, realizan un exhaustivo estudio teórico sobre el contexto profesional y el sentido del trabajo analizando diferentes factores, entre otros, el

diseño de las tareas, la misión organizacional y las circunstancias financieras.

Además, es notable destacar que los elementos que tanto Lepisto y Pratt (2017) como Martela y Pessi (2018) identifican como principales en la definición del sentido del trabajo están recogidos en la conceptualización que realizan Rosso et al. (2010). Es por ello que podemos afirmar que, además de clarificar el constructo del sentido del trabajo, dichos autores realizan una de las conceptualizaciones más completas de la literatura académica. Asimismo, el modelo de los sentidos del trabajo de Guillén (2021), que utilizamos como base de este constructo en nuestra investigación, parte de la definición de Rosso et al. (2010).

Por consiguiente, en tanto que el trabajo de Rosso et al. (2010) es uno de los de mayor prestigio en la literatura académica, uno de los más citados sobre el sentido del trabajo, ofrece una conceptualización del constructo más completa y ha sido la base para construir el constructo de sentidos del trabajo que utilizamos en nuestro modelo de investigación, consideramos la definición del sentido del trabajo de Rosso et al. (2010) como la más adecuada para ser utilizada en nuestra Tesis.

Tras haber definido el concepto de sentido del trabajo, descrito los elementos comunes de su definición y seleccionado la conceptualización de Rosso et al. (2010), desarrollamos en el siguiente epígrafe las orientaciones que una persona puede otorgar al sentido de su trabajo.

2.4. Orientaciones del sentido del trabajo

El sentido del trabajo está relacionado con los mecanismos psicológicos que permiten a las personas considerar que su trabajo tiene el potencial para ser significativo (Rosso

et al., 2010), basado en "la experiencia subjetiva de que lo que uno está haciendo tiene un significado personal" (Steger et al. 2012, p.324). El propósito principal de los estudios acerca del sentido del trabajo durante décadas ha sido, precisamente, determinar ese "significado", destacando la teoría sobre las orientaciones del sentido del trabajo, que pretenden explicar ese "significado" a través de la percepción que el empleado tiene acerca de su actividad profesional (Bendassolli & Borges-Andrade, 2015).

Con el objetivo de desarrollar esta teoría destacamos cuatro trabajos que han tenido amplia repercusión académica (Bellah et al., 1985; Wrzesniewski et al, 1997; Steger et al., 2012; Steger, 2017). La característica común de los estudios que han conceptualizado el sentido del trabajo en función de la orientación que el individuo le otorga es su naturaleza tridimensional, es decir, su clasificación en tres niveles de trascendencia. Así, el trabajo puede ser percibido como un empleo, como una carrera o como una vocación.

En primer lugar, nos remontamos a mediados de los años ochenta, cuando Bellah, Madsen, Sullivan, Swidler y Tipton (1985), en su trabajo titulado "Habits of The Heart", realizan la primera aportación sobre la conceptualización tridimensional de las orientaciones del sentido del trabajo. Estos autores definen el sentido del trabajo como "el grado de importancia general que la experiencia subjetiva del trabajo tiene en la vida de un individuo, en un momento dado" (p.81) y declaran que dichas estas experiencias subjetivas pueden ser clasificadas en tres categorías principales: como un empleo, como una carrera o como una vocación. A finales de siglo pasado encontramos el trabajo de Wrzesniewski, McCauley, Rozin & Schwartz (1997) titulado "Jobs, careers, and callings: People's relations to their work", que profundiza en el

carácter tridimensional del sentido del trabajo (véase tabla 7). Wrzesniewski et al. (1997) reconocen haberse inspirado en el modelo de Bellah et al. (1985) al diseñar el cuestionario, denominado "The Work-Life Questionnaire" (WLQ), que utilizan en su estudio empírico con el fin de demostrar la utilidad de la triple orientación al trabajo. Estos autores señalan como un aspecto relevante de su estudio que "es fácil para la mayoría de las personas asignarse a sí mismas a una de las tres dimensiones" (p.30).

Empleo	Carrera	Vocación
El trabajo es un medio que permite adquirir los beneficios materiales necesarios para disfrutar del tiempo libre.	El trabajo es una inversión personal que ofrece aprendizaje y crecimiento profesional a través de la consecución de logros.	El trabajo sirve para un propósito más elevado, ya que es una extensión de la vida y permite la realización personal.

Tabla 7: Orientaciones del sentido del trabajo de Wrzesniewski et al. (1997)

Fuente: Elaboración propia

Por último, incorporamos a nuestro estudio la aportación recogida en los trabajos de Steger et al. (2012) y Steger (2017). Los estudios de Michael F. Steger sobre el sentido del trabajo gozan de gran prestigio en la literatura académica a nivel cualitativo y son de los más citados al analizar el referido constructo. De hecho, la herramienta de evaluación del sentido del trabajo denominada "The Work and Meaning Inventory" (WAMI; Steger, Dik & Duffy, 2012) es la más ampliamente utilizada en las investigaciones sobre la materia (Bailey et al., 2019; Nikolova & Cnossen, 2020).

Basándonos en los trabajos mencionados y en otras aportaciones académicas relevantes, desarrollamos en el siguiente epígrafe cada una de las orientaciones del sentido del trabajo, que nos servirá de base para la construcción del modelo teórico de esta Tesis.

2.4.1. El sentido del trabajo como un empleo

La persona que se relaciona con su trabajo como un empleo lo percibe como una manera de obtener una compensación, ya sea monetaria o de otro tipo. Es decir, la relación laboral se sustenta sobre la entrega de un trabajo a cambio de una retribución (Bellah et al., 1985). El hecho de otorgar al trabajo sólo un sentido de empleo supone priorizar la obtención de beneficios materiales que permiten a la persona contar con una solvencia financiera y asegurar un cierto nivel de vida. Los individuos con esta orientación laboral excluyen la realización a través del trabajo, ya que sus intereses y ambiciones se expresan fuera del ámbito del trabajo (Wrzesniewski et al., 1997) Así, "el trabajo es, ante todo, un medio para un fin económico que les permite disfrutar de su tiempo fuera del trabajo" (Rosso et al. 2010, p.98).

Como señala Steger (2017), a la hora de definir el sentido del trabajo no sólo se trata de describir el sentido que la persona atribuye a su trabajo sino "el sentido que las personas obtienen a través de su trabajo" (p.61). Por ello, si bien tener un empleo es un elemento clave para una vida plena y saludable, reducir el sentido del trabajo exclusivamente a su finalidad útil como un empleo "no es la única ni la mejor alternativa posible" y "es contraproducente estar atrapado en una mentalidad del trabajo tan limitada" (Guillén 2021, p.185).

2.4.2. El sentido del trabajo como una carrera

Las personas con una orientación hacia una carrera buscan la consecución de logros que le permitan prosperar en la organización a la que pertenecen. La percepción del

trabajo como una carrera "traza el progreso de la persona en su vida a través del éxito y el avance en una profesión" (Bellah et al. 1985, p.66). Por ello, dichas personas valoran el trabajo en función de que aporte prestigio, posición social, promoción, avance profesional ascendente y el desarrollo de habilidades relacionadas con el trabajo. La persona que enfoca su profesión como una carrera siente que tiene mayor poder en su trabajo, lo que aumenta su autoestima (Wrzesniewski et al., 1997).

El sentido del trabajo como una carrera "es habitualmente visto de una manera más amplia y con más orgullo que un empleo" (Kolodinsky et al. 2018, p.409). Sin embargo, al igual que con la orientación al empleo, cuando la persona percibe su trabajo como una carrera tiende a no considerar el mismo como parte de su identidad personal, ya que es contemplado como un elemento separado del resto de la vida (Berg et al., 2010).

Esta orientación al sentido del trabajo es la más extendida en la sociedad actual, que tiende a valorar el trabajo como un elemento de estatus orientado a la promoción profesional (Guillén, 2021).

2.4.3. El sentido del trabajo como una vocación

La vocación es definida como "una llamada trascendente, experimentada con un origen más allá de uno mismo, para abordar un papel particular en la vida orientado a la realización de un sentido de propósito o significado que tiene valores y metas que son fuentes primarias de motivación" (Dik & Duffy 2009, p.427). Por su parte, Bellah et al. (1985) consideran que la vocación "forma parte del carácter moral y la identidad de la persona, inseparable de su vida" (p.66). Como señalan Wrzesniewski

et al. (1997), a diferencia de los individuos que ven su trabajo como un empleo o una carrera, aquellos que perciben su trabajo como una vocación están guiados por un alto grado de realización personal que buscan alcanzar a través de su profesión. Las personas que perciben su trabajo como una vocación se enfocan en la orientación a los demás y su propósito es contribuir positivamente a la sociedad. Además, no solo encuentran que su trabajo tiene sentido en sí mismo por la experiencia que tienen al realizarlo, sino que sirve para un propósito más elevado. Estas personas se caracterizan por su motivación "con un sentido de propósito que tiene un impacto significativo en el bien común" (Kolodinsky et al., p.409), "tienen altos estándares morales y quieren hacer del mundo un lugar mejor" (Steger 2017, p.65). Años más tarde, Wrzesniewski (2012) profundiza en el estudio de la vocación y afirma que el sentimiento de realización, el valor intrínseco y realización social son los pilares de la vocación y que ésta se caracteriza por una motivación orientada a "impactar en la sociedad de maneras positivas y potencialmente profundas" (p.49). La persona que percibe su trabajo como una vocación "está motivada por un interés en servir a un beneficio prosocial y, además, responder a una llamada para trabajar, que proviene de la conciencia personal" (Guillén 2021, p.192).

Steger et al. (2012) se aproximan a las investigaciones sobre el constructo "sentido de la vida" (Schnell, 2009; Steger, Frazier, Oishi & Kaler, 2006) y concluyen que "a medida que las personas trascienden sus propias preocupaciones inmediatas y egocéntricas para abrazar las preocupaciones de quienes están más allá de ellos mismos, experimentan un mayor sentido en sus vidas" (Steger 2017, p.62). La conceptualización de su constructo de sentido del trabajo se basa en tres niveles, como queda reflejado en la ilustración 4. Como señalan Steger et al. (2012), las

personas que relacionan su trabajo con una vocación adquieren el nivel de trascendencia más alto del sentido del trabajo. Así, los autores relacionan dicha experiencia con el deseo de producir un impacto positivo en el entorno y en la sociedad, de modo que el trabajo tendrá más sentido para una persona si, a través del mismo, contribuye a la consecución de un bien mayor. En definitiva, las personas que encuentran este sentido a su trabajo "trascienden sus propios intereses y trabajar hacia el bien común" (Steger & Dik 2010, p.135).



Figure 6.1 The three-level model of meaningful work proposed by Steger, Dik, & Duffy (2012). Each level represents a degree of transcendence from the worker's specific job. Meaningful work includes: (1) Workers' perceptions of meaning or purpose in job or career activities (in the center circle); (2) The capacity for work to be in harmony with and to help nurture meaning in the worker's broader life, which is one level of transcendence higher than the job itself (in the second circle); and (3) the opportunity to positively impact or benefit the greater good of stakeholders in the worker's community, society, or even planet, which is another level of transcendence higher (in the outer circle). Source: Steger et al. (2012). Reproduced with permission of Sage Publications, Inc.

Ilustración 4: Modelo de tres niveles sobre sentido del trabajo
Fuente: (Steger 2017, p.63)

Dik y Duffy (2009) profundizan en el concepto de vocación e identifican tres elementos, que combinados, constituyen la vocación en el ámbito laboral. El primero

es la "llamada exterior", por la que la persona siente la llamada a realizar un tipo de trabajo que puede provenir de "un poder superior, las necesidades de la sociedad, la tradición familiar, las necesidades del propio país o cualquier otra fuerza externa al individuo" (p.429). Al segundo elemento lo denominan "sentido o propósito", de modo que la persona percibe su trabajo como una vocación cuando éste se alinea con su sentido de propósito en la vida. De esta manera, "los esfuerzos que la persona hace en su trabajo encajan en un marco amplio de propósito y significado en la vida" (Dik & Duffy 2009, p.427). Finalmente, el tercer elemento es la motivación prosocial, por la cual la persona percibe su trabajo como un servicio a los demás y considera que, a través del mismo, colabora en la consecución del bien común. Así, aquellos que perciben su trabajo como una vocación por lo general tienen una orientación prosocial (Kolodinsky et al., 2018).

Por último, destacamos el trabajo de Pratt, Pradies & Lepisto (2013) y su aportación sobre la naturaleza y las relaciones entre las tres dimensiones de las orientaciones del trabajo. Fruto de la revisión de las investigaciones anteriores, estos autores sugieren tres nuevas dimensiones del sentido del trabajo, denominadas orientación a la artesanía, al servicio y al parentesco. La primera de ellas hace referencia a la situación en la que la persona se siente realizada por el hecho de realizar bien su trabajo y constatar que posee las habilidades necesarias para llevarlo a cabo. La orientación al servicio está determinada por otorgar al trabajo la capacidad de ser un instrumento para realizar un bien mayor y ayudar a otros. Por último, la orientación al parentesco pone el énfasis en la realización del individuo cuando el trabajo le ofrece la posibilidad de cultivar relaciones personales o profesionales con otras personas.

Pratt et al. (2013) entienden que, tanto su modelo como el de Bellah et al. (1997), pueden entenderse como una combinación de tres dimensiones de naturaleza independiente. Ello significa que, en su opinión, todas las dimensiones pueden ser consideradas como una vocación si la persona experimenta un alto grado de realización al llevar a cabo su trabajo. De esta manera, por ejemplo, hay personas que se sienten realizadas por el mero hecho de realizar bien su trabajo (orientación a la artesanía), o se sienten realizadas sirviendo a los demás porque consideran que contribuyen a un bien mayor (orientación al servicio), o por la calidad de las relaciones que crean dentro y fuera de su trabajo (orientación al parentesco). Adicionalmente, Wrzesniewski et al. (1997) enfatizan que la profesión no determina que una persona tienda a ver su trabajo como un empleo, una carrera o una vocación. En cualquier profesión podemos encontrar personas con los tres tipos de orientaciones hacia su trabajo. En definitiva, cualquier persona, independientemente de su ocupación, "puede amar su trabajo y pensar que contribuye a hacer del mundo un lugar mejor" (Wrzesniewski et al. 1997, p.22).

Tras haber expuesto las orientaciones del sentido del trabajo, dedicamos el siguiente epígrafe a la exposición de la teoría de las motivaciones personales y del sentido del trabajo de Guillén (2021), que es sobre la que construimos el constructo del "sentido del trabajo" en el modelo de investigación de esta Tesis.

2.5. Modelo de motivaciones y sentido del trabajo de Guillén (2021)

La búsqueda de un propósito está determinada por la motivación de la persona (Bénabou & Tirole, 2003; Thakor & Quinn, 2013). Cuando la búsqueda del propósito

se desarrolla en el ámbito laboral constituye, como hemos visto a lo largo de este capítulo, un elemento clave del sentido que la persona otorga a su trabajo. Por tanto, la percepción de una persona acerca de su trabajo, lo que persigue al realizarlo y el sentido que le otorga están influidos por su motivación. La motivación individual "ofrece un poderoso impulso para trabajar y ayuda a las personas a dar un sentido a su trabajo y ayudar a las organizaciones a lograr sus objetivos" (Dewi, Eliyana & Anwar 2022, p.2386). De este modo, la percepción de un trabajo como un empleo, una carrera o una vocación viene determinada por la motivación de la persona (Kolodinsky et al., 2018). Así, dos personas que hacen el mismo trabajo pueden, en función de sus motivaciones personales, otorgarle un sentido diferente porque el sentido del trabajo se define desde la perspectiva de la persona que realiza el trabajo y puede "significar diferentes cosas para diferentes personas" (Michaelson 2021, p.413).

El modelo de Guillén (2021), que hemos escogido para elaborar el constructo del sentido del trabajo de esta Tesis pone en diálogo, precisamente, las motivaciones personales con las orientaciones del sentido del trabajo y establece una relación de causalidad entre ambos. Dicho autor aporta dos novedades principales a las teorías del sentido del trabajo. En primer lugar, establece una relación jerárquica y concéntrica entre los sentidos del trabajo, y en segundo lugar, aporta un cuarto sentido del trabajo, la vocación más elevada (o de naturaleza espiritual o religiosa en el caso de los creyentes). El modelo del sentido del trabajo de Guillén (2021) toma como referencia dos trabajos previos, Guillén et al. (2015) y Guillén (2018), en los que se desarrolla el modelo de las motivaciones humanas que incorporan dos

dimensiones, la moral y la espiritual y dos motivaciones, la trascendente y la religiosa, que hasta la fecha habían sido obviadas por la comunidad científica.

2.5.1. La dimensión moral de la motivación

Guillén, Ferrero y Hoffman (2015) en su trabajo "The neglected ethical and spiritual motivations in the workplace" argumentan que las teorías clásicas acerca de las motivaciones de los empleados "han descuidado, sino omitido por completo, la importancia de las dimensiones ética y espiritual de la motivación" (p.803) y, así, han asumido implícitamente un modelo de persona cuyo comportamiento es "egoísta, amoral y no espiritual" (p.813). Por esta razón, aportan una taxonomía ampliada de las motivaciones que incorpora dichas dimensiones.

Para ello, en primer lugar, Guillén et al. (2015) llevan a cabo una revisión e integración de las teorías clásicas sobre la motivación que ordenan en función de las necesidades de la persona -mayores o menores- y su motivación –intrínseca o extrínseca- (véase tabla 8).

Table 1 Synthesis of the classical taxonomies on employee motives and needs

	Extrinsic motivation	Intrinsic motivation
Higher needs	<p>RELATEDNESS</p> <p>Receive good from outside</p> <p><i>Esteem and social needs (Maslow)</i> <i>Affiliation (McClelland)</i> <i>Recognition and Relatedness (Alderfer)</i> <i>Relatedness (Ryan and Deci)</i></p>	<p>SATISFACTION</p> <p>Acquire good from inside oneself</p> <p><i>Self-actualization (Maslow)</i> <i>Autonomy (Ryan and Deci)</i></p>
Lower needs	<p>SUPPORT</p> <p>Receive good from outside</p> <p><i>Safety and physiological needs (Maslow)</i> <i>Power (McClelland)</i> <i>Existence (Alderfer)</i></p>	<p>ACHIEVEMENT</p> <p>Acquire good from inside oneself</p> <p><i>Growth (Alderfer)</i> <i>Achievement (McClelland)</i> <i>Competence (Ryan and Deci)</i></p>

Tabla 8: Síntesis de las taxonomías clásicas sobre motivaciones y necesidades humanas
Fuente: (Guillén et al. 2015, p.805)

Fruto del estudio en profundidad realizado, Guillén et al. (2015) concluyen que las teorías clásicas sobre motivación de las personas (Maslow, 1943; McClelland, 1962; Alderfer 1969; Herzberg, 1968) "han prestado poco interés al hecho de comprender el 'contenido moral' de la motivación" (p.805). Si bien es cierto que algunos autores incorporaron en sus teorías sobre las motivaciones la necesidad de autotranscendencia de la persona, relacionada con el aspecto moral y espiritual (Maslow, 1971) o con la voluntad de cooperación con los demás (Lersch, 1938; Frankl, 1966), estas teorías no han contado con la suficiente repercusión en la academia, por lo que las teorías más comúnmente estudiadas no contemplan la dimensión moral de las motivaciones ni el deseo de trascender de las personas. Sin embargo, la dimensión moral de la persona constituye un elemento que debe ser tenido en cuenta para entender el comportamiento humano (Bandura et al., 1996; Mitchell & Palmer, 2010). Así, Guillén et al. (2015) proponen una nueva taxonomía acerca de las motivaciones que incorpore

la dimensión moral y espiritual con el objetivo de disponer de "una teoría más humanista de las motivaciones `humanas´" (Guillén 2021, p.20).

Guillén et al. (2015) parten de la clasificación aristotélica de los bienes humanos como útiles, agradables y morales (Aristóteles, 1985) para incorporar la dimensión ética de las motivaciones en su modelo. Tomando como referencia la síntesis de la literatura que refleja la tabla 8, Guillén et al. (2015) hacen una correlación entre los bienes útiles y las necesidades de orden inferior y entre los bienes agradables y las necesidades de orden superior. Los bienes útiles son aquellos que son valiosos para conseguir otros bienes y cubren las necesidades básicas de las personas. Por otro lado, los bienes agradables son aquellos que son valiosos por sí mismos y motivan a la persona porque "satisfacen sin la mediación de ningún otro bien, provocando una sensación de disfrute" (Guillén et al. 2015, p.807).

Por otra parte, el tercer tipo de bienes, los morales, son incorporados, de manera adicional, en la teoría de las motivaciones de Guillén et al. (2015). Dichos bienes, como la justicia, la veracidad, la honradez o la paz "están asociados con cualquier cosa que contribuya al florecimiento de los seres humanos y su carácter moral, pero también con propósitos con sentido y principios trascendentes" (Bañón Gomis et al. 2011, p.186). De la inclusión de los bienes morales resultan dos tipos de motivaciones: la motivación extrínseca del bien moral, entendida como el deseo de recibir el bien moral y la motivación intrínseca del bien moral, entendida como el deseo voluntario de lograr bienes morales.

2.5.2. La dimensión trascendente de la motivación

Por otra parte, Guillén et al. (2015) incorporan la motivación relacionada con el deseo de dar y trascender más allá de uno mismo. Esta voluntad de la persona de ponerse en el lugar del otro forma parte de la naturaleza humana y, además, es capaz de dirigir la acción del individuo más allá del propio interés personal (Folger & Salvador, 2008; Grant, 2008). Asimismo, diversas investigaciones han constatado la importancia de dicha motivación prosocial en el ámbito laboral (Aquino & Reed, 2002; Grant et al., 2008).

Guillén et al. (2015) toman el nombre de "motivación trascendente" de Melé (2003), como el acto de dar a otra persona y que conlleva "un `propósito´ que trasciende a la persona individual" (Guillén et al. 2015, p.809). Surgen, en consecuencia, tres nuevos tipos de motivación, la motivación trascendente útil, la motivación trascendente agradable y la motivación trascendente moral. Todos ellos reflejan el deseo voluntario de "dar" el bien a los demás, tanto el útil, como el agradable y el moral.

La tabla 9 refleja la incorporación de los bienes morales y la motivación trascendente al modelo teórico de motivaciones de Guillén et al. (2015).

Table 2 The expanded grid, including transitive motivations (Adapted from Guillén et al. 2015)

	Extrinsic motives	Intrinsic motives	Transitive motives
Moral good	Receive moral good for yourself RESPECT Legitimacy and justice	Acquire moral good for yourself VIRTUOUSNESS Excellence and Flourishing	Give moral good to others BENEVOLENCE Friendship and beneficence
Pleasant good	Receive pleasant good for yourself RELATEDNESS Affection and participation	Acquire pleasant good for yourself SATISFACTION Auto-realization and autonomy	Give pleasant good to others PLEASANTNESS Kindness and amiability
Useful good	Receive useful good for yourself SUPPORT Subsistence and protection	Acquire useful good for yourself MASTERY Achievement and Competence	Give useful good to others SERVICE Help and collaboration

Tabla 9: Mapa de motivaciones humanas incluyendo los bienes morales y motivaciones trascendentes
 Fuente: (Guillén 2018, p.55)

2.5.3. La dimensión espiritual y la dimensión religiosa de la motivación

Asimismo, Guillén et al. (2015) destacan la importancia de incorporar la dimensión espiritual en las teorías de las motivaciones. La espiritualidad influye en la percepción de las personas sobre el sentido de su vida (Mitroff & Denton 1999; Karakas 2010; Fagley & Adler 2012) y es relevante en el ámbito laboral, como han puesto de manifiesto diversos estudios empíricos (Cavanagh & Bandsuch 2002; Weaver & Agle 2002; Gotsis & Kortezi 2008; Carroll et al., 2014; Neubert & Halbesleben, 2015).

Guillén et al. (2015) consideran la espiritualidad como una experiencia íntima de la persona y "una categoría legítima de necesidades y deseos humanos" (p.812). Por ello, incluyen una nueva jerarquía de motivaciones, a través de los bienes denominados "espirituales", que aluden a aquellos aspectos inmateriales o intangibles referidos a la vida interior de la persona, no necesariamente religiosos. Como

resultado, y como refleja la tabla 10, el modelo abarca las cuatro dimensiones de la vida humana (física, psicológica, ética y espiritual) y, por lo tanto, "las cuatro dimensiones antropológicas que deben ser consideradas en cualquier intento de explicar el florecimiento¹⁴ en el lugar de trabajo" (Guillén 2018, p.59).

Por otra parte, Guillén et al. (2015) aluden al sentido religioso que, adicionalmente, la espiritualidad puede conllevar (Pargament & Mahoney, 2005) y, así, la conectan con "la creencia en la cualidad trascendente de un Ser Superior, como Dios" (Guillén et al. 2015, p.810). De este modo, la vocación espiritual representa "la llamada de Dios para abordar el trabajo con un sentido de propósito y una búsqueda de la excelencia en la realización del trabajo" (Neubert & Halbesleben 2015, p.860). Reconociendo, ante todo, que las motivaciones religiosas pertenecen al ámbito de las creencias y, por tanto, no están presentes en todos los seres humanos, Guillén et al. (2015) consideran relevante su inclusión en el estudio de las motivaciones porque, para aquellos que sí tienen fe, ésta puede ser un elemento que influye en su comportamiento. Por tanto, parece razonable incluir la dimensión religiosa en un modelo teórico que pretende reflejar la singularidad de la naturaleza humana y todos sus elementos motivacionales.

Dichos autores incorporan, de este modo, las motivaciones religiosas a su taxonomía para aquellos que creen en Dios u otro Ser Superior y para los que su comportamiento puede estar guiado o influido por su relación personal con Él. Así, la tabla 10 muestra los cuatro tipos de relaciones humanas (intrínsecas, extrínsecas,

¹⁴ Hone et al. (2014) señalan a Keyes (2002) como el autor al que se le debe el uso contemporáneo del término "flourishing" (florecimiento), para describir el estado óptimo de salud mental.

trascendentes y religiosas), que, a su vez, son reflejo de "las relaciones con uno mismo, con los demás y con el Otro" (Guillén 2018, p.59).

Table 3 The expanded grid, including spiritual motivations

The IECO Matrix of Motivations	Extrinsic motives	Intrinsic motives	Transitive motives	Religious motives
Spiritual good	Receive spiritual good for yourself GIFTS Assistance and grace	Acquire spiritual good for yourself HOLINESS Sanctity and godlikeness	Give spiritual good to others SELF-GIVING Charity and contribution	Give back spiritual good to "the Other" (God) GLORY Praise and tribute
Moral good	Receive moral good for yourself RESPECT Legitimacy and justice	Acquire moral good for yourself VIRTUOUSNESS Excellence and Flourishing	Give moral good to others BENEVOLENCE Friendship and beneficence	Give back moral good to "the Other" (God) WORSHIP Reverence and adoration
Pleasant good	Receive pleasant good for yourself RELATEDNESS Affection and participation	Acquire pleasant good for yourself SATISFACTION Auto-realization and autonomy	Give pleasant good to others PLEASANTNESS Kindness and amiability	Give back pleasant good to "the Other" (God) GRATITUDE Thanksgiving and reparation
Useful good	Receive useful good for yourself SUPPORT Subsistence and protection	Acquire useful good for yourself MASTERY Achievement and Competence	Give useful good to others SERVICE Help and collaboration	Give back useful good to "the Other" (God) SUBMISSION Service and compliance
	Economy	Sociology & Psychology	Ethics	Theology

Tabla 10: Mapa de motivaciones humanas, incluidas las motivaciones espirituales
Fuente: (Guillén 2018, p.58)

2.5.4. Modelo de sentidos del trabajo de Guillén (2021)

Guillén (2021) expone un modelo de sentidos del trabajo que parte de la teoría de motivaciones que hemos desarrollado anteriormente, presentada en los trabajos de Guillén et al. (2015) y Guillén (2018). Dicho autor parte de la premisa de la "lógica del amor" a la hora de explicar las motivaciones humanas ya que "todos nos sentimos impulsados a buscar las cosas que amamos, aquellas que consideramos 'buenas'"

(Guillén 2021, p.214). Aludir al deseo de buscar el bien como motor de la motivación supone superar las disciplinas que tradicionalmente se han ocupado del fenómeno de la motivación (economía, sociología y psicología), y que se han enfocado en las motivaciones intrínsecas y extrínsecas, e incorporar las disciplinas de la ética, filosofía y teología a través del estudio de las motivaciones trascendente y religiosa. En este sentido, la aportación de Guillén et al. (2015) es novedosa en cuanto que las referidas dimensiones de la motivación han estado relegadas en las teorías de la dirección de empresas (Guillén 2021).

Guillén (2021) defiende la aplicación de esta "lógica del amor" y búsqueda del bien en los entornos organizativos, en el marco de una gestión humanista del *management*. En este sentido, una organización éticamente saludable es aquella en la que se persigue el desarrollo y crecimiento humano pleno de sus miembros (Bañón et al., 2013) y en la que cada individuo busca el bien humano de los demás y el bien común de todos (Guillén, 2021). De este modo, aplicando la teoría de las motivaciones de Guillén (2021), la persona querría recibir el bien (ser querida, motivación extrínseca), lograr el bien (quererse, motivación intrínseca), dar el bien (quererles, motivación trascendente) y devolver el bien (quererle, motivación religiosa).

En línea con las investigaciones realizadas sobre los sentidos del trabajo y que han sido expuestas en este capítulo (Bellah et al., 1985; Wrzesniewski et al., 1997; Steger et al., 2012; Steger, 2017), Guillén (2021) argumenta que el trabajo es percibido por la persona en función de los motivos que le llevan a realizarlo. Para ello, como muestra la ilustración 5, relaciona su teoría de las motivaciones con los sentidos del trabajo como empleo, carrera y vocación. Así, sostiene que la explicación de cada sentido que la persona otorga a su trabajo está en las motivaciones que tiene al

realizarlo y establece una relación de causalidad entre las motivaciones y los sentidos del trabajo. En palabras de dicho autor, las motivaciones humanas y el sentido que damos a la vida y al trabajo "son cuestiones inseparables" (Guillén 2021, p.183).

Adicionalmente, y fruto de la incorporación de los bienes espirituales y la motivación religiosa en su modelo, surge un nuevo cuarto sentido del trabajo denominado vocación más elevada o vocación divina, en el caso de los creyentes. Las personas que otorgan este sentido a su trabajo añaden la motivación religiosa de los bienes espirituales a las motivaciones anteriormente expuestas.

De este modo, Guillén (2021) distingue entre dos tipos de vocación: la de naturaleza moral, desligada de connotaciones religiosas, y la de naturaleza espiritual, que tiene un carácter divino y religioso. A esta connotación religiosa, se refiere, precisamente el origen del término vocación (Wrzesniewski et al., 1997; Kolodinsky et al., 2018). La vocación espiritual se sustenta en la relación personal con Dios, ya que la motivación de la persona por servir a un bien social y construir un mundo mejor no proviene sólo de la propia conciencia, sino que responde, en el caso de los creyentes, a una llamada para "cumplir la voluntad de Dios" (Guillén 2021, p.193).

Aunque no numerosas, algunas investigaciones han estudiado los efectos que conlleva otorgar al trabajo un sentido de vocación espiritual, como, por ejemplo, un mayor compromiso con la organización y una menor intención de dejar el trabajo (Walker et al., 2008; Carroll et al., 2014) y mayor satisfacción laboral (Neubert & Halbesleben, 2015).

Figura 1. Sentidos del trabajo (elaboración propia a partir de Guillén (2021))

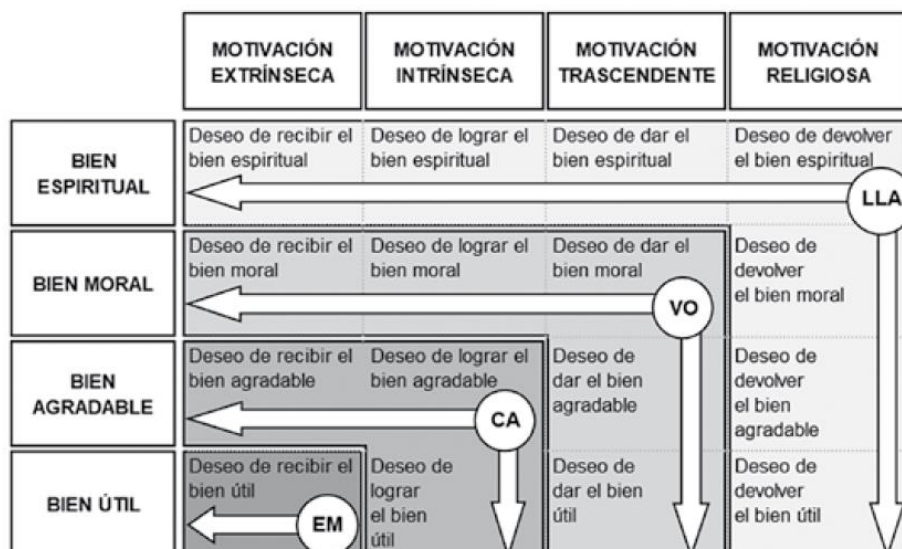


Ilustración 5: Mapa de las motivaciones y los sentidos del trabajo
 Fuente: (Xipell-Font, Guillén-Parra y Méndiz-Noguero 2023, p.6)

Por último, Guillén (2021) aporta la novedad de proponer un desarrollo de los sentidos del trabajo en forma de círculos concéntricos y ascendentes, de tal modo que:

- La persona concibe su trabajo como un **"Empleo" (EM)** cuando busca satisfacer la motivación extrínseca de los bienes útiles o materiales. De esta manera, la persona lleva a cabo su actividad profesional esperando recibir una recompensa y seguridad.
- La persona concibe su trabajo como una **"Carrera" (CA)** cuando, adicionalmente al bien útil y a la motivación extrínseca, busca satisfacer la motivación intrínseca de los bienes agradables. Así, el individuo realiza su trabajo movido por el reconocimiento, el éxito y la competencia profesional.
- La persona concibe su trabajo como una **"Vocación" (VO)** cuando, además

de satisfacer las motivaciones extrínseca e intrínseca, persigue la motivación trascendente de los bienes morales. De este modo, las motivaciones de la persona en su trabajo vienen determinadas por la realización moral y la contribución a un propósito trascendente como el de servir, agradar y hacer el bien.

- La persona concibe su trabajo como una "**Llamada más alta**" (**LLA**) cuando, además de satisfacer las tres motivaciones anteriores, busca la motivación religiosa de los bienes espirituales. Así, la persona que tiene fe en la existencia de Dios, percibe su trabajo enmarcado dentro del plan personal que Dios ha diseñado para ella.

Guillén (2021) manifiesta que la clasificación de las orientaciones del trabajo responde a un orden jerárquico y ascendente, desde el empleo a la vocación espiritual, por lo que no son incompatibles sino, al contrario, son complementarias. En relación con la lógica del amor, Guillén (2021) sostiene que "hay orientaciones del trabajo que son más altas y mejores que otras en cuanto al tipo de bien que persiguen" (p.192) y cada persona decide qué bien quiere perseguir, ya que el sentido que cada uno otorga a su trabajo es fruto de una elección libre e individual.

El trabajo de reciente publicación de Xipell-Font, Guillén-Parra y Méndiz-Noguero (2023) utiliza el modelo de Guillén (2021) para su investigación y ha elaborado y validado un cuestionario para medirlo. Xipell-Font et al. (2023) describen que la escala se realizó contando con un panel de expertos supervisados por el profesor Guillén y, como resultado del proceso de elaboración de la herramienta, presentan un cuestionario con 3 ítems para cada una de las 16 motivaciones representadas en la ilustración 5 (16 motivaciones x 3 ítems = 48 ítems). En este trabajo hemos procedido

a reducir cada motivación a un ítem (16 motivaciones x 1 ítem = 16 ítems) con el objetivo de acortar el tiempo de respuesta del cuestionario. Esta reducción se ha hecho por un panel de expertos, supervisados igualmente por el profesor Guillén, y siguiendo dos criterios: eliminar aquellos ítems que resultaran redundantes con los otros y aquellos que, si se eliminaban, producían que la motivación tuviera un alpha de cronbach (α) más alto.

Para concluir este capítulo, exponemos las razones que nos han llevado a elegir el modelo de Guillén (2021) como base del estudio de los sentidos del trabajo en esta Tesis.

En primer lugar, los trabajos de Guillén et al. (2015), Guillén (2018) y Guillén (2021) han sido divulgados por publicaciones de reconocido prestigio. Así, en el primer caso, por la revista *Journal of business ethics*, y en el segundo y tercero por editoriales con una influencia relevante en el mundo académico, Springer y Taylor & Francis.

En segundo lugar, Guillén (2021) presenta una descripción completa y precisa de la motivación, incorporando dimensiones del ser humano que, como hemos expuesto, hasta ahora no habían sido tenidas en cuenta. De este modo, aporta diversas novedades significativas a las teorías de las motivaciones humanas, como son la consideración de los bienes morales y espirituales y las motivaciones trascendentes y religiosas. Estas dimensiones forman parte de la naturaleza humana e influyen en la vida de las personas, por lo que no deben ser ignoradas. Por ello, aquellas teorías de la motivación que no las tienen en consideración "no se pueden vincular a la experiencia humana" (Guillén 2021, p.20). Asimismo, en cuanto a la teoría del sentido del trabajo, Guillén (2021) aporta dos novedades principales: primero, establece una relación jerárquica y concéntrica entre los sentidos del trabajo, y, segundo, incorpora

un cuarto sentido del trabajo, la vocación más elevada (o vocación divina, en el caso de los creyentes), que igualmente, debe ser considerada en un modelo que pretenda reflejar la idiosincrasia del ser humano y abarcar todas sus motivaciones.

En tercer lugar, las personas tienen valores morales, éticos o espirituales que influyen y guían su vida (Fagley & Adler, 2012) y, por tanto, también en su trabajo como elemento fundamental de la vida (Steger et al., 2012). En concreto, y considerando el conjunto del modelo teórico de esta Tesis, dichas dimensiones morales, espirituales y religiosas, que incorpora Guillén (2021), también podrían afectar a los empleados de una organización en la manera que perciben el propósito de sus compañías e influir en su "work engagement". En este sentido, Guillén (2021) declara que "sería deseable tener algún texto que describa cómo las organizaciones pueden alinear sus propósitos organizacionales con las motivaciones y propósitos personales de todos sus miembros" (p.219). Precisamente, ésta conforma una de las áreas de investigación que pretendemos realizar en este trabajo.

En cuarto lugar, con este trabajo queremos contribuir a promover una visión más humanista de la empresa que fomente una gestión que sitúe la integridad de la persona como un valor fundamental. Ello no se puede llevar a cabo sin tener en cuenta la dimensión moral que las personas poseen y que "afecta a su trabajo y a su florecimiento en el lugar de trabajo" (Guillén et al. 2015, p.803). El trabajo de un directivo, en el marco de una concepción humanista del *management*, consiste en lograr los objetivos empresariales de una manera ética y, para ello, crear las condiciones y el clima propicio para que las personas de la organización se desarrollen, dando lo mejor de sí mismas, a la vez que contribuyen al crecimiento de la empresa. Para conseguirlo es fundamental entender lo que motiva a las personas

en todos los aspectos de la naturaleza humana. "Las organizaciones humanas deben estar abiertas a toda la gama de motivaciones humanas" (Guillén 2018, p.63) incluidas, por tanto, la motivación trascendente, la espiritual y religiosa. Además, como han puesto de manifiesto diversas investigaciones, tanto la motivación prosocial (Grant, 2008; Grant et al. 2008) como la espiritual y religiosa (Cavanagh & Bandsuch 2002; Weaver & Agle 2002; Gotsis & Kortezi 2008; Fagley & Adler 2012) influyen en el ámbito laboral. En definitiva, integrar estos elementos en la teoría de las motivaciones deviene esencial en aquellas organizaciones que apuesten de una manera decidida por la ética y el humanismo.

Concluimos, de esta forma, el segundo capítulo de la Tesis, dedicado a la exposición del constructo del "sentido del trabajo" y la teoría de las motivaciones y sentido del trabajo de Guillén (2021), que hemos seleccionado como uno de los elementos del modelo teórico de nuestra investigación. En el siguiente capítulo estudiamos el "work engagement", que constituye otra variable explicativa de dicho modelo.

CAPÍTULO 3.

EL WORK ENGAGEMENT

3.1. Introducción

Los dos primeros capítulos de esta Tesis han abarcado el estudio de dos de los tres constructos que componen el modelo de investigación de este trabajo, por un lado, el "propósito organizacional" y, por el otro, el "sentido del trabajo". Hasta el momento, hemos realizado una revisión de dichos constructos y expuesto los modelos más significativos que los explican. Además, en base a los criterios explicados, hemos seleccionado el modelo de Gartenberg et al. (2019) y el de Guillén (2021) como los más adecuados para llevar a cabo nuestra investigación acerca del propósito organizacional y el sentido del trabajo respectivamente.

En el tercer capítulo de esta Tesis procedemos a estudiar el concepto de "work engagement". En cuanto a la terminología, hemos optado por utilizar "work engagement" a pesar de estar formado por vocablos en la lengua inglesa. Nuestra preferencia hubiera sido utilizar un término en español, sin embargo, como señalan dos de los autores más reconocidos en la materia, los profesores Marisa Salanova & Wilmar Schaufeli, la traducción al español es "complicada, ya que no hemos encontrado un término que abarque la total idiosincrasia del concepto, sin caer en repeticiones, simplezas o errores" (Salanova & Schaufeli 2004, p.111). Términos similares en la lengua española no pueden ser utilizados como traducción de "work engagement" porque tienen su equivalente en inglés. Así, dichos autores detallan que, para "implicación en el trabajo" se ha utilizado el concepto "work involvement",

para "dedicación en el trabajo" se ha utilizado el concepto "work dedication", para "compromiso en el trabajo" se ha utilizado el concepto "work commitment" y para "adicción al trabajo" se ha utilizado el concepto "workaholism". De este modo, encontramos que la amplia mayoría de los libros y artículos sobre el tema escritos en español utilizan el término en inglés (Lorente Prieto & Vera, 2010; Rodríguez-Muñoz & Bakker, 2013; Silva Peralta et al., 2013; Grueso-Hinestroza, 2014).

El *engagement* es un concepto cuyo origen se sitúa en el ámbito de la psicología (Durán & Sánchez, 2012; Saña & del Águila Obra, 2020). Posteriormente, fue adoptado en la disciplina del *management* que ha estudiado los factores que lo favorecen y sus efectos en los empleados en el ámbito laboral. Así, diversos estudios señalan que las personas con un alto nivel de *engagement* manifiestan un mayor compromiso y lealtad con la organización y menos intención de dejar la compañía (Salanova et al., 2000; Schaufeli & Bakker, 2004), muestran un mejor desempeño (Bakker, Demerouti, & Verbeke, 2004; Hakanen, Schaufeli, & Ahola, 2008), presentan mejores datos de salud y tienen menos absentismo (Christian & Slaughter, 2007; Schaufeli, Taris & Van Rhenen, 2008; Schaufeli, Bakker y Van Rhenen, 2009), contribuyen a que la compañía obtenga mejores resultados financieros (Xanthopoulou et al., 2009), a que aumente la reputación organizacional (Andrew & Sofian, 2012) y la satisfacción de los clientes (Salanova, Agut, & Peiró, 2005).

Por último, debemos destacar que la literatura académica ha observado el "work engagement" en sus modelos de investigación tanto como una variable mediadora (Barrick et al., 2015; Teo et al., 2020) como una variable *output* o de resultado (Rothbard, 2001; Schaufeli et al., 2008; Goodboy et al, 2020), que es la consideración que tiene en el presente trabajo de investigación.

El presente capítulo está estructurado en tres epígrafes. Tras esta introducción, en el segundo epígrafe se realiza una revisión bibliográfica del constructo "work engagement" en la literatura del *management*. Dicho epígrafe expone, por una parte, las definiciones más relevantes que se han aportado sobre el *engagement* en el trabajo, y, por otra, las herramientas de medición que han venido siendo utilizadas por la academia. El capítulo finaliza con el tercer epígrafe en el que se desarrolla el modelo y la herramienta de medición del "work engagement" que hemos elegido para llevar a cabo esta investigación, así como los motivos de su elección. El modelo que utilizamos para definir el "work engagement" en este trabajo es el de Schaufeli, Salanova, González-Romá & Bakker (2002) y el instrumento de medición del constructo es el conocido como la escala de Utrecht del work engagent (UWES-3) (Schaufeli et al., 2019).

3.2. Estudio cronológico del constructo "work engagement"

La investigación sobre el "work engagement" comenzó a principios de los años noventa y adquirió un interés creciente a partir del inicio del presente siglo (Bakker, Albrecht & Leiter, 2011). Simpson (2009) lleva a cabo una revisión de la literatura sobre el *engagement* en el trabajo y establece los cuatro constructos que lo componen: el "personal engagement", el "burnout" (como concepto opuesto al *engagement*), el "work engagement", y el "employee engagement". Asimismo, se ha evidenciado la relación entre los constructos "workaholism" y "work engagement" a través del solapamiento de algunas de sus dimensiones (Schaufeli, Taris & Van Rhenen, 2008). En este epígrafe desarrollamos cada uno de estos constructos y sus herramientas de medición.

3.2.1. Revisión de la literatura del *engagement* en el trabajo

La literatura académica sitúa el artículo seminal de Kahn (1990) como una de las primeras referencias al concepto de *engagement* aplicado al entorno laboral. En su estudio "Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work" define *engagement* como "la movilización de los mismos miembros de la organización para efectuar su trabajo. Las personas en estado de *engagement* se entregan y se expresan físicamente, cognitivamente, emocionalmente y mentalmente durante la realización de su trabajo" (p.694). Añade que los empleados en estado de *engagement* se esfuerzan mucho en su trabajo porque se identifican con el mismo, mostrando altos niveles de atención (disponibilidad cognitiva) y absorción (intensidad y focalización). Por el contrario, las personas en situación de *disengagement* "se desacoplan ellos mismos de su puesto, se distancian y se autoprotegen físicamente, cognitivamente o emocionalmente durante la realización de su trabajo" (p.694), lo que provoca "el desempeño incompleto de las tareas del puesto" (p.701).

Kahn (1990) contribuye al desarrollo del constructo de *engagement* en el trabajo con la descripción de tres condiciones psicológicas sobre el puesto de trabajo que influyen en el *engagement* o *disengagement* del trabajador: el sentido (conectado con las características y las tareas del puesto y las relaciones en el trabajo), la seguridad (en relación a las consecuencias de sus comportamientos) y la disponibilidad (contar con los recursos físicos, emocionales y psicológicos para desempeñar el trabajo adecuadamente).

Asimismo, Kahn (1990) vincula el *engagement* con el sentimiento de orgullo e identificación con el trabajo y con la empresa, por lo que concibe dicho constructo desde la perspectiva de cómo se sitúa a sí misma la persona en relación con su

puesto de trabajo y la organización en la que lo desarrolla (Saña & del Águila Obra, 2020). Dos años más tarde, Kahn (1992) amplía el concepto de *engagement* y lo relaciona con la "presencia psicológica total" (p.322), compuesta por las dimensiones de atención, conexión, integración y concentración. En cuanto a las consecuencias del "work engagement", Kahn (1992) considera que tiene beneficios tanto para el individuo (desarrollo, experiencias) como para la organización (calidad del trabajo, productividad).

Por otro lado, recién entrados en el presente siglo, encontramos un artículo de gran relevancia y seguimiento en la literatura académica que contrapone el concepto de "work engagement" con el de *burnout*. Maslach, Schaufeli y Leiter (2001) describen el *engagement* y el *burnout* como los extremos opuestos del mismo continuo. Sitúan el primero en el lado positivo y el segundo en el negativo del estado afectivo del empleado. Dichos autores definen el *burnout* como un síndrome psicológico caracterizado por "una respuesta prolongada a elementos crónicos estresantes de carácter emocional e interpersonal en el trabajo" (Maslach et al. 2001, p.397). El *burnout* se caracteriza por tres dimensiones: el agotamiento, el cinismo, entendido como actitud distante hacia el trabajo, y la ineficacia, entendida como falta de eficacia profesional. De acuerdo con Maslach et al. (2001), cada una de estas dimensiones es opuesta a una dimensión del *engagement*, la energía, la participación y la eficacia, respectivamente.

Durante la primera década de este siglo han sido numerosos los estudios que han analizado las similitudes y diferencias entre el "work engagement" y el *burnout* (Schaufeli et al., 2002; González-Romá et al., 2006; Hakanen et al., 2008; Silva Peralta et al., 2013), así como las consecuencias negativas del *burnout*, tanto para la

organización (Schaufeli, Bakker & Van Rhenen, 2009), como para los empleados (Maslach, Schaufeli & Leiter, 2001).

Uno de los más reconocidos ha sido el que realizaron Schaufeli et al. (2002), que propusieron un nuevo modelo teórico de *engagement* y analizaron la correlación con el *burnout*. Así, en 2002 se da a conocer uno de los modelos de "work engagement" con mayor aceptación en la academia y, posiblemente, el de mayor difusión. Schaufeli, Salanova, González-Romá y Bakker publican un artículo en el que definen el "work engagement" como "un estado mental positivo relacionado con el trabajo y una sensación de realización que se caracteriza por el vigor, la dedicación y la absorción. Más que un estado momentáneo o específico, el *engagement* se refiere a un estado afectivo-cognitivo persistente y persuasivo que no está focalizado en ningún objeto, evento, individuo o comportamiento particular" (p.74). Los autores definen cada una de las dimensiones de su modelo. Así, relacionan el vigor con altos niveles de energía y persistencia; la dedicación se conecta con la implicación, el entusiasmo y el orgullo; y, por último, la absorción se refiere a la concentración y el disfrute en el trabajo. Salanova y Schaufeli (2009) afirman, respecto a este modelo, que el vigor representa el elemento conductual, la dedicación es el elemento emocional y, finalmente, la absorción es el elemento cognitivo.

En cuanto a la relación entre el "work engagement" y el *burnout*, al poner en diálogo el modelo de Schaufeli et al. (2002) y el modelo de Maslach et al. (2001), las investigaciones llevadas a cabo (Schaufeli & Bakker, 2003; González-Romá et al., 2006) han demostrado que existe una correlación negativa entre la dimensión del vigor del "work engagement" y la dimensión del agotamiento del *burnout* y, de manera similar, existe una correlación negativa entre la dimensión de la dedicación del "work

engagement" y la dimensión del cinismo del *burnout*. A la relación entre el vigor y el agotamiento se le ha denominado energía o activación, mientras que a la relación entre la dedicación y el cinismo se le ha denominado identificación o implicación (Salanova & Schaufeli, 2004).

Los trabajos hasta la fecha habían analizado el *engagement* desde el punto de vista del propio individuo y habían descuidado la importancia que el papel del líder puede tener en el mayor o menos *engagement* del empleado. Por ello, destacamos el trabajo de Harter, Schmidt y Hayes (2002) que aportan la novedad de investigar y confirmar la influencia del liderazgo en el *engagement*. Estos autores definen el *engagement* como la "implicación y satisfacción del individuo, así como al entusiasmo por el trabajo" (p.269) y demostraron que el *engagement* del empleado aumenta si su líder es capaz de satisfacer sus necesidades laborales básicas. Igualmente, fruto de su investigación, demostraron que las compañías con mayores niveles de *engagement* obtienen mejores resultados financieros. Es destacable que Harter, Schmidt y Hayes (2002) utilizan el concepto "employee engagement" y no "work engagement". En este sentido, Schaufeli y Salanova (2011) diferencian entre dos tipos de *engagement*: el "work engagement", como un concepto referido a la relación del empleado con su trabajo; y el "employee engagement", un concepto más amplio caracterizado por la relación del empleado con el conjunto de la organización. Por esta razón creen los autores que, al contrario que en la academia, "el término *employee engagement* es más popular en el mundo de los negocios y en la consultoría" (p.40).

Seis años más tarde, Macey y Schneider (2008) aportan una nueva definición más completa del término "employee engagement" que definen como "una condición deseable que tiene un propósito organizacional y que conlleva implicación,

compromiso, pasión, entusiasmo, esfuerzo concentrado y energía y, por tanto, tiene componentes, tanto de actitud como de comportamiento" (p.4). Los autores afirman que contar con empleados con altos niveles de *engagement* puede ser una fuente de ventaja competitiva para las empresas. Sin embargo, se muestran críticos con la confusión acerca de la diversa terminología y conceptualización en torno a la idea del *engagement* y afirman que ello ha provocado que "la mayoría de las mediciones del *engagement* hayan fallado" (p.26). A pesar de las objeciones, Macey y Schneider (2008) subrayan que el *engagement* debe desplegar sus efectos dentro de la empresa y, como señalan en su definición, ser un "propósito organizacional" (p.4).

En esta misma línea de otorgar al *engagement* un sentido supraindividual, que vaya más allá del empleado o del líder, destacamos el estudio de Barrick, Thurgood, Smith y Courtright (2015). Dichos autores toman como referencia la definición de *engagement* de Kahn (1990), lo denominan "engagement colectivo organizacional" y lo definen como "las percepciones compartidas de los miembros de la organización de que están, en su conjunto, involucrados física, cognitiva y emocionalmente en su trabajo" (p.113). La principal contribución de su trabajo es, por tanto, proponer una nueva orientación del estudio del *engagement* a nivel organizacional, que hasta el momento había estado enfocado, mayoritariamente, en el aspecto individual. Barrick et al. (2015) defienden que el *engagement* colectivo organizacional representa una capacidad organizacional única para las empresas que pueden, a través del mismo, influir en la creación de valor y mejorar el desempeño de una compañía. Establecen tres razones para ello: la primera, el "efecto contagio" provoca que los empleados tiendan a compartir elementos afectivos y motivacionales, así como la percepción sobre la eficacia colectiva y el alto desempeño grupal. En segundo lugar, a través de

la "comparación social" los individuos comparan su contribución con la de sus pares y, si la de los otros aumenta, el individuo tiende a aumentarla igualmente. Finalmente, a través de la función efectiva del líder los empleados pueden abandonar sus intereses personales y centrarse en los colectivos. Por todo ello, Barrick et al. (2015) concluyen que "el compromiso organizacional colectivo es un predictor más poderoso del desempeño de la empresa que el compromiso individual agregado" (p.119).

Por último, para finalizar con la revisión de la literatura acerca del constructo de "work engagement", destacamos su relación con el concepto *workaholism*, con el que guarda algunas similitudes. El concepto *workaholism* fue acuñado a principios de los años setenta (Oantes, 1971) y ha sido traducido como adicción al trabajo (Salanova & Schaufeli, 2004). En general, ha sido caracterizado por una compulsión o necesidad incontrolable de trabajar que genera en la persona una exagerada dependencia o adicción (Schwartz, 1982; Tziner & Tanami, 2013). Además, el individuo "pone mucho más esfuerzo en su trabajo que lo requerido por quienes trabajan en su organización y, de esta manera, descuida su vida fuera del trabajo" (Schaufeli et al. 2008, p.175). El *workaholism* tiene dos elementos principales, uno referido al comportamiento (el trabajar excesivamente duro) y otro cognitivo (el impulso interior fuerte e irresistible) (McMillan, O'Driscoll & Burke, 2003). En cuanto a la relación con el "work engagement", la investigación realizada por Schaufeli, Taris y Van Rhenen (2008) demuestra que existe solapamiento entre el *workaholism* y la dimensión de la absorción del "work engagement", por el rasgo de impulsividad que caracteriza a ambos constructos. Sin embargo, también se han identificado diferencias entre ambos constructos, como en la motivación que los origina (Schaufeli, Shimazu & Taris, 2009;

Van Beek et al., 2012) y en los efectos en la salud de los empleados (Salanova & Schaufeli, 2009; Shimazu, Schaufeli & Taris, 2010).

Finalmente, a modo de resumen, en la tabla 11 hemos recogido las principales aportaciones sobre el *engagement* en el trabajo que hemos analizado en este primer epígrafe, indicando la definición, su traducción al español y los elementos descritos por cada autor.

Constructos	Autor y año	Aportación al concepto de <i>engagement</i>	
Personal Engagement y Disengagement	Kahn (1990)	Definición	"The harnessing of organization members' selves to their work roles; in engagement, people employ and express themselves physically, cognitively, and emotionally during role performances" (p.694).
		Traducción	"La movilización de los mismos miembros de la organización para efectuar su trabajo, las personas en estado de <i>engagement</i> se entregan y se expresan físicamente, cognitivamente, emocionalmente y mentalmente durante la realización de su trabajo".
		Elementos	Tres condiciones psicológicas sobre el puesto de trabajo que influyen en el <i>engagement</i> o <i>disengagement</i> del trabajador: el sentido, la seguridad y la disponibilidad.
Engagement y Burnout	Maslach, C., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P. (2001)	Definición	"Burnout is a prolonged response to chronic emotional and interpersonal stressors on the job, and is defined by the three dimensions of exhaustion, cynicism and inefficacy" (p.397).
		Traducción	"El <i>burnout</i> es una respuesta prolongada a elementos crónicos estresantes de carácter emocional e interpersonal en el trabajo y se define por las tres dimensiones de agotamiento, cinismo e ineficacia".
		Elementos	<i>Work engagement</i> es la antítesis positiva del <i>burnout</i> . Las tres dimensiones del <i>burnout</i> son opuestas a las tres dimensiones del <i>engagement</i> : la energía, la participación y la eficacia.

Tabla 11A: Principales constructos relativos al *engagement* en el trabajo
Fuente: Elaboración propia

Constructos	Autor y año	Aportación al concepto de <i>engagement</i>	
Work Engagement	Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., Bakker, A. B. (2002)	Definición	"A positive, fulfilling, work-related state of mind that is characterized by vigor, dedication, and absorption" (p.74).
		Traducción	"Un estado mental positivo relacionado con el trabajo y una sensación de realización que se caracteriza por el vigor, la dedicación y la absorción".
		Elementos	El vigor se relaciona con altos niveles de energía y persistencia; la dedicación se conecta con la implicación, el entusiasmo y el orgullo y la absorción se refiere a la concentración y el disfrute en el trabajo.
Employee Engagement	Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002)	Definición	"The term employee engagement refers to the individual's involvement and satisfaction with as well as enthusiasm for work" (p.269).
		Traducción	"El término <i>employee engagement</i> se refiere a la implicación y satisfacción del individuo, así como al entusiasmo por el trabajo".
		Elementos	Evalúan la percepción de los empleados sobre las características del trabajo y su satisfacción general.
Employee Engagement	Macey, W. H., & Schneider, B. (2008)	Definición	"A desirable condition, has an organizational purpose, and connotes involvement, commitment, passion, enthusiasm, focused effort, and energy" (p.4).
		Traducción	"Una condición deseable que tiene un propósito organizacional y que connota implicación, compromiso, pasión, entusiasmo, esfuerzo concentrado y energía".
		Elementos	Consideran que el <i>engagement</i> tiene componente tanto de actitud como de comportamiento.

Tabla 11B (Cont. Tabla 11A): Principales constructos relativos al *engagement* en el trabajo
Fuente: Elaboración propia

Constructos	Autor y año	Aportación al concepto de <i>engagement</i>	
Engagement y Workaholism	Schaufeli, W. B., Taris, T. W., & Van Rhenen, W. (2008)	Definición	"Workaholism entails two core elements: working excessively hard and the existence of a strong, irresistible inner drive" (p.175).
		Traducción	El <i>workaholism</i> implica dos elementos centrales: trabajar excesivamente duro y la existencia de un impulso interior fuerte e irresistible.
		Elementos	Existe cierto solapamiento con la dimensión absorción de <i>work engagement</i> debido al rasgo de impulsividad que presenta.
Engagement colectivo organizacional	Barrick, M. R., Thurgood, G. R., Smith, T. A., Courtright, S. H. (2015)	Definición	"The shared perceptions of organizational members that members of the organization are, as a whole, physically, cognitively, and emotionally invested in their work" (p.113).
		Traducción	"Las percepciones compartidas de los miembros de la organización de que están, en su conjunto, involucrados física, cognitiva y emocionalmente en su trabajo".
		Elementos	El efecto contagio, la comparación social y la función del líder son los elementos clave para la creación de valor en una empresa a través del <i>engagement</i> colectivo.

Tabla 11C (Cont. Tabla 11A y 11B): Principales constructos relativos al *engagement* en el trabajo
Fuente: Elaboración propia

Una vez desarrollada la revisión de la literatura acerca del constructo de "work engagement", analizamos en el siguiente epígrafe los consecuentes de dicho constructo.

3.2.2. Consecuentes del *work engagement*

Antes de abordar las herramientas de medición del "work engagement", consideramos necesario destacar aquellos beneficios que la academia ha atribuido al mismo, tanto en el ámbito organizativo como, en el personal del empleado. Como

recogemos en la tabla 12, diversas investigaciones han constatado que el "work engagement" tiene una relación positiva y significativa con otros constructos, variables y resultados relevantes para las organizaciones. Como consecuencia, la aplicación práctica de nuestra investigación, que cuenta con el "work engagement" como una variable *output* de nuestro modelo, adquiere más relevancia e importancia práctica en el ámbito empresarial por las consecuencias que puede tener contar con empleados con un alto nivel de "work engagement".

A continuación, mostramos aquellos estudios en los que se ha analizado las consecuencias del "work engagement" y se ha podido establecer una relación positiva con otro constructo, variable o resultado. Son numerosos los académicos que han investigado en las dos últimas décadas las consecuencias del "work engagement", circunscribiendo los estudios normalmente a diferentes profesiones, tipos de organizaciones o geografías. Lejos de pretender ofrecer un análisis exhaustivo la tabla 12 recoge las investigaciones más recientes.

Autor y año	Consecuentes del <i>Work Engagement</i>
Arora, & Dhiman (2018).	El <i>work engagement</i> predice la satisfacción en el trabajo y el comportamiento organizacional ciudadano (OCB: organizational citizenship behavior).
Burić, & Macuka (2018)	El <i>work engagement</i> se asocia con la salud emocional y el bienestar general.
Tayama, Yoshida, Iwanaga, Tokunaga, Tanaka, Imamura, ... & Shirabe (2018).	El <i>work engagement</i> es un predictor de la intención de continuar trabajando en la organización. Además, es el único factor que lo predice en todos los grupos de edad.
Tian, Wang, Zhang, & Wen (2019)	Los empleados con alto <i>work engagement</i> muestran un desempeño profesional superior.
Robledo, Zappalà, & Topa (2019).	El estudio evidencia el impacto beneficioso a nivel individual del <i>work engagement</i> , en concreto, en una mayor satisfacción con la vida y bienestar general.
Rao, Ferris, Hidrue, Lehrhoff, Lenz, Heffernan, ... & Del Carmen (2020).	Los empleados con mayor <i>work engagement</i> reportan mayores niveles de satisfacción con su carrera profesional.
Chong, Van Dyne, Kim, & Oh (2021)	El <i>work engagement</i> predice un mejor desempeño laboral.
Han, Sung, & Suh (2021)	Los empleados con alto <i>work engagement</i> otorgan mayor sentido a su trabajo.
Mazzetti, Robledo, Vignoli, Topa, Guglielmi, & Schaufeli (2023).	La relación entre el <i>work engagement</i> y constructos como satisfacción con el trabajo y compromiso con el trabajo es mayor que con variables como la intención de dejar la empresa, la salud física, el estrés y la satisfacción con la vida.

Tabla 12: Relaciones positivas entre el *work engagement* y otros constructos en la literatura académica
Fuente: Elaboración propia

3.2.3. Medición del *work engagement*

Una vez expuestas las diferentes definiciones que la academia ha aportado sobre el constructo del "work engagement" y sus consecuentes, en el presente epígrafe desarrollamos las principales herramientas que han sido propuestas para su medición. Con el fin de dotar a nuestro estudio de una visión integrada de las definiciones y las herramientas de medición, expondremos cada una de éstas en relación con el

autor que desarrolló el concepto de *engagement*.

Siguiendo el orden cronológico del anterior epígrafe, abordamos, en primer lugar, el estudio de Kahn (1990), considerado el precursor del concepto de *engagement* aplicado al trabajo (Simpson, 2009; Schaufeli, 2012). Con el objetivo de medir su constructo teórico de *personal engagement*, Kahn (1990) realizó dos investigaciones, una en un campamento de verano y otra en una firma de arquitectura. Llevó a cabo para ello un análisis de aspecto cualitativo utilizando métodos como la observación, el análisis de documentos, la autorreflexión, la participación en reuniones y las entrevistas en profundidad. Adicionalmente a estudios de naturaleza cualitativa, Simpson (2009) pone de relieve el análisis cuantitativo desarrollado por May, Gilson y Harter (2004) que se fundamenta en el trabajo teórico de Kahn (1990). Así, el cuestionario de 14 ítems desarrollado por May et al., (2004) evalúa la relación entre el *engagement* personal y las tres condiciones psicológicas que Kahn (1990) estableció como antecedentes de su constructo: el sentido, la seguridad y la disponibilidad.

Igualmente, destacamos la herramienta de medición del "job engagement" para medir sus efectos en el "job performance", desarrollada por Rich, LePine y Crawford (2010). Estos autores cuestionan las definiciones y los instrumentos de evaluación del *engagement* llevados a cabo hasta la fecha y se remiten a la definición original del concepto de *engagement* propuesta por Kahn (1990). Para ello, desarrollan un cuestionario de 18 ítems, que consta de tres sub-escalas asociadas a las dimensiones del *engagement* físico, emocional y cognitivo.

Por otro lado, fruto de los estudios de investigación sobre el concepto de *burnout*, surgieron diversas herramientas de medición del mismo. La primera de ellas, de gran

relevancia en la literatura académica, es la denominada "Maslach Burnout Inventory" (MBI; Maslach, Jackson, & Leiter, 1997; Maslach, Schaufeli & Leiter, 2001). Originalmente, este cuestionario fue diseñado para su uso con trabajadores del cuidado de la salud ("MBI-Human Services Survey") y con empleados en el campo de la educación ("MBI-Educators Survey") ya que se entendía que estos profesionales, debido a su contacto estrecho y permanente con otras personas, eran más propensas al *burnout* (Maslach, Schaufeli & Leiter, 2001). Las tres dimensiones que se medían eran el agotamiento emocional, la despersonalización y la reducción de la realización personal –entendida como la disminución de los sentimientos de competencia y logro en el trabajo-. Debido al extraordinario interés que el estudio del *burnout* despertó en otro tipo de colectivos, se desarrolló una versión general denominada "MBI-General Survey" (MBI-GS; Maslach, Jackson, & Leiter, 1997). Esta versión consta de 16 ítems agrupados en tres sub-escalas, que fueron redefinidas. Así, las dimensiones del *burnout* quedaron caracterizadas por el agotamiento (5 ítems), el cinismo (5 ítems) y la eficacia profesional (6 ítems).

Posteriormente, a partir del referido cuestionario MBI y del UWES, desarrollado por Schaufeli et al., (2002), se desarrolló la herramienta denominada "Oldenburg Burnout Inventory" (OLBI; Demerouti, Bakker, Vardakou & Kantas, 2003; Bakker & Demerouti, 2008), cuya principal característica es la evaluación, en un mismo cuestionario, del *burnout* y el *engagement*. Asimismo, surgieron otras herramientas para evaluar el *burnout* como la "Shirom-Melamed Burnout Measure" (SMBM; Shirom & Melamed, 2006).

Schaufeli et al. (2002), que desarrollaron uno de los modelos de "work engagement" de mayor reconocimiento por parte de la academia, diseñaron, igualmente, una

herramienta de medición que ha contado con una amplia repercusión. La herramienta denominada "Utrecht Work Engagement Scale", conocida por su acrónimo "UWES", mide las tres dimensiones del modelo de "work engagement" de Schaufeli et al. (2002): el vigor, la absorción y la dedicación. El cuestionario UWES se ha aplicado en estudios llevados a cabo en diferentes países y con participantes de distintas profesiones (Salanova et al., 2005; Llorens et al., 2006; Seppälä et al., 2009; Schaufeli et al., 2019). Dicho cuestionario fue creado originalmente con 17 ítems. Cuatro años después, a raíz de las investigaciones realizadas en diez países, se publicó una nueva versión con 9 ítems (Schaufeli, Bakker & Salanova, 2006). Esta versión evalúa cada dimensión con 3 ítems y permite obtener resultados para cada una de las tres dimensiones o una medición general del "work engagement" de la persona. La última modificación del cuestionario ha reducido su extensión a 3 ítems y ha sido validada a través de diferentes investigaciones en cinco países (Schaufeli, Shimazu, Hakanen, Salanova & De Witte, 2019).

Por otra parte, destacamos la relevante aportación de Harter, Schmidt y Hayes (2002) que diseñaron la herramienta de medición para el concepto de "employee engagement" que ellos mismos habían desarrollado. El cuestionario, denominado "The Gallup Workplace Audit (Q12)", consta de doce preguntas acerca de la claridad de las tareas, los recursos materiales disponibles, el reconocimiento, la escucha, las relaciones con los compañeros, el apoyo del superior y las oportunidades de aprendizaje y desarrollo (Harter, Schmidt y Keyes, 2003). Tomando como referencia los datos de 36 empresas, se realizó un meta-análisis para estudiar la relación entre el *engagement* de los empleados y los resultados de las 7.939 unidades de negocio que componían todas las empresas que participaron en la investigación. Los

resultados de negocio analizados fueron la satisfacción del cliente, la productividad, los beneficios, la rotación de los empleados y los accidentes. La investigación demostró que "los cambios en las prácticas de gestión que aumentan la satisfacción de los empleados pueden aumentar los resultados de la unidad de negocio, incluidos los beneficios" (Harter et al. 2002, p.268). Esta herramienta ha sido cuestionada como medición real del "work engagement", ya que no evalúa el nivel de *engagement* como un estado psicológico de la persona respecto a su trabajo, sino que se considera que mide la percepción del empleado sobre los recursos de su trabajo y el nivel general de satisfacción laboral del empleado¹⁵ (Macey & Schneider, 2008; Schaufeli, 2012).

Más recientemente, encontramos la herramienta de evaluación que Barrick, Thurgood, Smith y Courtright (2015) aplicaron en el estudio del *engagement* colectivo organizacional. Para medirlo diseñaron un cuestionario de seis preguntas sobre las tres dimensiones del *engagement* (física, emocional y cognitiva) de Rich et al. (2010). Se solicitó a los participantes en el estudio que primero evaluaran cómo de comprometidos consideraban que estaban los miembros de la organización en su conjunto, es decir, su percepción sobre el *engagement* colectivo de todos los empleados. A continuación, se pidió a las mismas personas que evaluaran su propio compromiso individual con el fin de "asegurar la validez discriminante entre el compromiso a nivel individual agregado y el compromiso organizativo colectivo" (Barrick et al. 2015, p.121).

¹⁵ La relación entre los constructos de work engagement y satisfacción laboral ha sido estudiada, entre otros, por Durán, Extremera, Montalbán & Rey (2005), Salanova & Schaufeli (2009) y Rich, Lepine & Crawford (2010).

Por último, destacamos que han sido varias las herramientas de medición que se han diseñado para evaluar el *workaholism*, como la "Workaholism Battery" (Spence & Robbins, 1992) y la "Work Addiction Risk Test" (WART; Robinson, 1999). Ambas herramientas fueron diseñadas basándose en los dos elementos principales del *workaholism*, el relacionado con el comportamiento (trabajar duro) y el cognitivo (impulso interior). La escala WART consta de 25 ítems sobre hábitos del trabajo que se corresponden con los síntomas mostrados por pacientes diagnosticados de adicción al trabajo (Robinson, 1999). Dicha escala ha sido aplicada en investigaciones posteriores utilizando versiones del cuestionario más cortas que han sido validadas en diferentes países (Schaufeli, Taris & Van Rhenen, 2008; Schaufeli, Shimazu & Taris, 2009).

Para finalizar este epígrafe la tabla 13 muestra un resumen de la relación de cada definición de *engagement* en el trabajo con su herramienta de medición.

Constructos	Autor y año	Herramienta de medición
Personal Engagement y Disengagement	Kahn (1990)	Escala de 14 ítems (May et al., 2004) Escala de 18 ítems (Rich, LePine & Crawford, 2010)
Burnout	Maslach, Jackson, & Leiter (1997)	Maslach burnout inventory-General Survey (MBI-GS; Maslach, Jackson, & Leiter, 1997) Oldenburg Burnout Inventory (OLBI; Demerouti, Bakker, Vardakou & Kantas, 2003)
Work Engagement	Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., Bakker, A. B. (2002)	Utrecht Work Engagement Scale: UWES-17 (Schaufeli et al., 2002); UWES-9 (Schaufeli, Bakker & Salanova, 2006); UWES-3 (Schaufeli et al., 2019)
Employee Engagement	Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002)	The Gallup Workplace Audit (Q12) (Harter et al., 2002)
Workaholism	Schaufeli, W. B., Taris, T. W., & Van Rhenen, W. (2008)	Work Addiction Risk Test (Robinson, 1999) Workaholism Battery (Spence y Robbins, 1992)
Engagement colectivo organizacional	Barrick, M. R., Thurgood, G. R., Smith, T. A., Courtright, S. H. (2015)	Collective organizational engagement assessment (Barrick et al., 2015)

Tabla 13: Relación entre los constructos de *engagement* en el trabajo y su herramienta de medición
Fuente: Elaboración propia

Una vez descritas las principales definiciones y modelos de medición del "work engagement" procedemos a exponer los motivos por lo que hemos seleccionado el modelo de Schaufeli et al. (2002) como referencia para abordar el estudio de dicho constructo en nuestra Tesis.

En primer lugar, es un modelo que se construye tomando como referencia otros desarrollados anteriormente y que da como resultado una herramienta de medición mejorada y más completa. Schaufeli et al. (2002) parten de la revisión del modelo teórico acerca de *burnout* realizado por Maslach, Jackson, y Leiter (1997) así como

de la herramienta de medición "Maslach Burnout Inventory - General Survey (MBI-GS; Maslach et al., 1997; Maslach & Leiter, 2000; Maslach et al., 2001). Schaufeli et al. (2002) explican que estos autores defienden la medición del "work engagement" tomando los resultados opuestos a los resultantes de la medición del *burnout*. De este modo, un resultado bajo en agotamiento y cinismo y alto en eficacia serían indicadores de *engagement*. A diferencia de ellos, Schaufeli et al. (2002) proponen una nueva medición de relación directa de los elementos que componen su modelo teórico de "work engagement" (vigor, dedicación y absorción).

En segundo lugar, debemos señalar que constituye el modelo de "work engagement" de mayor aceptación en la comunidad científica, citado por más de diecinueve mil trabajos científicos¹⁶, y el que tiene mayor difusión internacional. El profesor Wilmar Schaufeli es reconocido por su dilatada experiencia en el estudio del "work engagement" y el *burnout* y es uno de los académicos de mayor prestigio en su campo.

Igualmente, destacamos el hecho de que se hayan realizado investigaciones utilizando este modelo en diversos países del mundo y en todo tipo de organizaciones. El manual para realizar el cuestionario UWES de medición del "work engagement" fue publicado en 2003 (Schaufeli & Bakker, 2003). Desde ese momento, el cuestionario se difundió rápidamente en la academia y en 2010 ya había sido validado en Europa, Norte América, Africa, Asia y Oceanía (Schaufeli, 2012). Esta herramienta ha sido utilizada por los investigadores en numerosos estudios relativos a distintos tipos de trabajo y profesiones (Salanova et al., 2005; Llorens et al., 2006;

¹⁶ Búsqueda realizada en Google Scholar el 24/02/25

Seppälä et al., 2009; Schaufeli et al., 2019) y ha sido, asimismo, aplicada en estudiantes universitarios que trabajan en equipo (Schaufeli, Martinez, Pinto, Salanova & Bakker, 2002). El cuestionario UWES ha sido traducido a 31 idiomas y, actualmente, tanto el cuestionario como el manual son de libre acceso¹⁷ estando disponibles para que cualquier persona pueda cumplimentar el cuestionario, ya que es auto aplicable (Schaufeli, 2012).

Por último, debemos resaltar la brevedad del cuestionario y que, a pesar de haber sufrido sucesivas reducciones, mantiene su rigor científico. En 2019 se ha validado un cuestionario de medición del "work engagement" con tres ítems (Schaufeli, Shimazu, Hakanen, Salanova & De Witte, 2019) que "es un indicador fiable y válido del *work engagement* que se puede utilizar como alternativa a la versión más larga" (p.577).

Es por todo ello que tomaremos la definición de "work engagement" y la herramienta de medición de Schaufeli et al., (2002) para construirlo como una variable *output* del modelo de investigación de nuestra Tesis.

3.3. Modelo de *work engagement* de Schaufeli et al. (2002)

Schaufeli, Salanova, González-Romá y Bakker publican en 2002 el artículo titulado "The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach", en el que desarrollan su modelo de "work engagement" y proponen la herramienta de medición denominada "Utrecht Work Engagement Scale", conocida por su acrónimo "UWES". En este epígrafe ofrecemos una descripción más

¹⁷ <https://www.wilmarschaufeli.nl/>

detallada del modelo y la herramienta seleccionada.

Schaufeli et al. (2002) estructuran el "work engagement" como un constructo tridimensional que definen como "un estado mental positivo relacionado con el trabajo y una sensación de realización que se caracteriza por el vigor, la dedicación y la absorción. Más que un estado momentáneo o específico, el *engagement* se refiere a un estado afectivo-cognitivo persistente y persuasivo que no está focalizado en ningún objeto, evento, individuo o comportamiento particular" (p.74). Cada una de las dimensiones del constructo quedan definidas de la siguiente forma (Schaufeli et al. 2002, p.74-75):

- **Vigor:** "altos niveles de energía y resistencia mental mientras se trabaja, el deseo de invertir esfuerzos en el trabajo que se está realizando y la persistencia, incluso cuando se presentan dificultades en el camino".
- **Dedicación:** "sentido de significado, entusiasmo, inspiración, orgullo y desafío" Los autores señalan que el término dedicación resulta más adecuado que el de implicación, ya que el primero incluye tanto la dimensión cognitiva como la afectiva.
- **Absorción:** "estado de total concentración en el trabajo, mientras se experimenta que el tiempo pasa rápidamente y la persona tiene dificultades para desconectar del trabajo".

Salanova y Schaufeli (2009) afirman que cada uno de los tres elementos del modelo descrito se corresponde con un factor que afecta al comportamiento de la persona: el conductual (vigor), el emocional (dedicación) y el cognitivo (absorción).

Schaufeli et al. (2002) diseñaron un cuestionario compuesto por 40 ítems, de los cuales 16 correspondían a la encuesta MBI-GS y 24 fueron diseñados por los autores para evaluar el *engagement*. Los 24 ítems estaban agrupados en tres sub-escalas que se correspondían con cada una de las tres dimensiones del concepto de "work engagement", por lo que cada dimensión se evaluaba a través de 8 preguntas. Tras la primera aplicación del cuestionario y el análisis de los resultados, los investigadores decidieron reducir la extensión a 17 ítems con el fin de mejorar la validez estadística de la herramienta. Tras este rediseño, las dimensiones del vigor y la absorción resultaron evaluadas a través de 6 ítems cada uno, mientras que se utilizaban 5 ítems para evaluar la dimensión de la dedicación. Cada ítem se respondía en una escala de Likert de 0 (nunca) a 6 (siempre). Es importante resaltar que el propio diseño de la encuesta permite obtener una medición para cada una de las tres dimensiones y que, además, se ha demostrado la validez del resultado de la puntuación general del "work engagement" (De Bruin & Henn, 2013).

Fruto de la utilización del cuestionario y de las investigaciones realizadas, han surgido nuevas versiones que han ido reduciendo el número de ítems que lo componen. Así, en 2006 los 17 ítems que conformaban la versión original se redujeron a 9 y se establecieron tres escalas de medición para cada una de las tres dimensiones. La consistencia y la fiabilidad de la reducción fue validada a través de la investigación en diez países que concluyó que "las puntuaciones del UWES-9 tienen propiedades psicométricas aceptables y que la herramienta puede ser utilizada en estudios sobre comportamiento organizacional positivo" (Schaufeli, Bakker & Salanova 2006, p.701).

Recientemente, y tras realizar diversas investigaciones en cinco países diferentes, se ha validado un cuestionario con sólo 3 ítems, uno por cada dimensión del constructo,

calificado como "ultra corto" y que ha sido denominado UWES-3 (Schaufeli, Shimazu, Hakanen, Salanova & De Witte, 2019). Este es un cuestionario igualmente válido que se puede utilizar en lugar de los anteriores UWE-17 y UWES-9. Los autores reconocen que "la naturaleza tridimensional de las versiones UWES más largas se ha sacrificado en favor de su brevedad" (p.589) y, por ello, recomiendan utilizar la versión UWE-17 o UWES-9 a quien esté interesado en obtener resultados por cada una de las tres dimensiones del "work engagement".

En esta Tesis, con el fin de evaluar el "work engagement" como variable *output* de nuestro modelo, utilizaremos el cuestionario UWES-3, ya que nos interesa estudiar el efecto del propósito organizacional en el "work engagement" del empleado. Si bien sería interesante analizar las consecuencias en cada una de las tres dimensiones del "work engagement", en aras de la brevedad del cuestionario que hemos diseñado, hemos optado por incluir los tres ítems validados en la referida investigación de Schaufeli et al. (2019). Cada ítem es evaluado por la persona que responde el cuestionario en una escala de Likert de 0 a 6 (0. Nunca; 1. Casi nunca (pocas veces al año); 2. Algunas veces (una vez al mes o menos); 3. Regularmente (pocas veces al mes); 4. Bastante veces (una vez por semana); 5. Casi siempre (pocas veces por semana); Siempre (todos los días).

De esta manera, concluimos el tercer capítulo de la Tesis, en el que hemos desarrollado el constructo "work engagement", que constituye una de las variables explicativas de nuestro modelo de investigación. En concreto, hemos explicado el desarrollo cronológico, las definiciones y herramientas de medición más relevantes. Además, hemos motivado la elección de la definición de Schaufeli et al. (2002) como la base para nuestro estudio, así como la herramienta de medición de Schaufeli,

Bakker y Salanova (2006).

Una vez finalizado el examen del estado del arte de los tres constructos de esta Tesis, en el siguiente capítulo exponemos el estudio de las relaciones de dichos constructos, el modelo de investigación, la metodología y el estudio empírico realizado, así como los resultados del mismo.

CAPÍTULO 4.

MODELO DE INVESTIGACIÓN, METODOLOGÍA Y RESULTADOS

4.1. Introducción

Los tres primeros capítulos de esta Tesis se han enfocado en la revisión de la literatura científica sobre los constructos que abordamos en nuestra investigación, el propósito organizacional, el sentido del trabajo y el "work engagement". En cada capítulo hemos presentado el estado del arte de dichos constructos exponiendo las aportaciones más relevantes que han ayudado a la construcción teórica de los mismos. Además, hemos explicado el modelo y herramienta de medición que hemos seleccionado para cada uno de los conceptos y las razones de su elección. En concreto, hemos optado por el modelo de Gartenberg et al. (2019) del propósito organizacional, el de Guillén (2021) de los sentidos del trabajo y el de Schaufeli et al. (2002) del "work engagement" como los más adecuados para llevar a cabo nuestra investigación.

En el presente capítulo presentamos aquellas investigaciones que han estudiado la relación entre los tres constructos que forman parte del modelo teórico de esta Tesis. El objetivo es determinar si las relaciones entre las variables organizativas de nuestro modelo han sido estudiadas por la academia y, en su caso, qué vínculos se han establecido y cuáles son los motivos que justifican la influencia de unos constructos en otros.

Para ello, hemos analizado aquellos estudios publicados en revistas de alto impacto que han realizado una revisión de la literatura sobre los consecuentes tanto del

propósito organizacional como del sentido del trabajo. Adicionalmente, hemos realizado nuestra propia búsqueda bibliográfica utilizando como fuente los servicios de Web of Science, PsycINFO y ABI.info con el fin de obtener aquellas referencias que han estudiado la conexión entre los referidos constructos.

Este capítulo se estructura en siete apartados: tras esta introducción, exponemos el estudio del propósito organizacional y sus consecuentes y nos centramos en el sentido del trabajo, el "work engagement", la satisfacción laboral y el florecimiento humano. Una vez detalladas las relaciones que han sido estudiadas entre los referidos constructos, expondremos en el apartado tercero de este capítulo el modelo teórico y las hipótesis que proponemos validar. Éste servirá de fundamento para explicar el estudio empírico que hemos llevado a cabo y presentar los resultados obtenidos.

Precisamente, en el cuarto epígrafe expondremos la metodología de nuestra investigación, cómo se ha diseñado el cuestionario utilizado en el estudio empírico, las escalas que se han empleado para la elaboración del mismo y la medición de las variables del modelo de investigación. A continuación, en el quinto y sexto apartado describiremos el análisis de los datos del modelo y explicaremos cómo se realizó la validación del instrumento de medida. Finalmente, en el séptimo y último apartado de este capítulo detallaremos los resultados obtenidos en nuestra investigación.

4.2. El propósito organizacional y sus consecuentes

Comenzamos este epígrafe destacando, en primer lugar, la escasez de análisis empírico en la literatura del *management* acerca de la relación entre el propósito organizacional y otras variables organizativas, especialmente las que afectan a la

influencia en los empleados. Asimismo, cabe ser mencionado que la limitada investigación acerca de la influencia del propósito organizacional es de reciente publicación.

Como señalan Parmar et al. (2019), "hasta ahora, se ha prestado poca atención académica a los efectos de los objetivos corporativos en el bienestar, incluido el psicológico, de las personas" (p.16), a pesar de que aspectos como el ambiente de trabajo, los comportamientos de los empleados y sus evaluaciones están afectados por dichos objetivos. Van Tuin et al. (2020) afirman que, dada la importancia que el propósito organizacional ha adquirido en el ámbito académico, "uno esperaría encontrar estudios que examinaran los efectos del propósito corporativo en la motivación y el compromiso" (p.2). Así, ponen de manifiesto que, a pesar de que algunas publicaciones científicas asumen que la identificación con un propósito organizacional tiene efectos beneficiosos en el bienestar y el compromiso de los empleados (Sparks & Schenk, 2001; Steger et al., 2012), éstas no miden el propósito organizacional y "no proporcionan una justificación empírica de dicha relación" (Van Tuin et al. 2020, p.2).

En cuanto a las razones de la falta de análisis empírico, Gartenberg et al., (2019) aluden a la dificultad de su medición. Dichos autores añaden que esta dificultad proviene, a su vez, de la intangibilidad de la internalización del propósito organizacional por parte de los empleados y del escaso impacto que, en ocasiones, el propósito organizacional genera en las personas.

En la tabla 14 exponemos un resumen de los estudios empíricos que se han realizado acerca de la influencia del propósito organizacional en otras variables explicativas.

Autores	Constructo consecuente	Medición	Tipo de Relación	Publicación
Parmar et al. (2019)	Autodeterminación en el trabajo (Ilardi et al., 1993)	Cuestionario (N=113) con descripciones de propósitos corporativos orientados a accionistas y a <i>stakeholders</i>	Significativa y positiva	Journal of Business Ethics
Gartenberg et al. (2019)	Desempeño financiero de la empresa (Wooldridge, 2002)	Resultado del cuestionario Great Place to Work en el que participan 917 empresas (N=500.000). Se toman las preguntas relacionadas con el concepto de propósito corporativo (significado e impacto)	Significativa y positiva	Organization Science
Van Tuin et al. (2020)	Motivación (Gagné et al., 2014)	Encuesta (N=277) presentando la misión y la visión de su organización seguido de siete ítems que corresponden a los elementos de las declaraciones de la misión y la visión	Positiva y no significativa	Frontiers in Psychology
	Work engagement (Schaufeli, Bakker & Salanova, 2006)		Positiva y significativa	
Van Ingen et al. (2021a)	Work engagement (Schaufeli, Bakker & Salanova, 2006)	Cuestionario (N=517) de tres preguntas sobre el propósito de su organización	Significativa y positiva	Management revue
Ruiz-Perez et al. (2021)	Organizational Citizenship Behaviors (OCBs) (Williams & Anderson, 1991; Erdogan, Bauer & Taylor, 2015; Coleman & Borman, 2000).	Cuestionario de 9 preguntas sobre implementación del propósito enviado a los empleados de 10 empresas (N=2.272)	Significativa y positiva	SSRN

Tabla 14A: Publicaciones de estudios empíricos sobre la influencia del propósito organizacional.
Fuente: Elaboración propia

Autores	Constructo consecuente	Medición	Tipo de Relación	Publicación
Bhattacharya et al. (2023)	Comportamientos sostenibles (Boiral et al., 2018; Pellegrini et al., 2018; Francoeur et al., 2021).	Cuatro encuestas en diferentes colectivos sobre percepción del propósito corporativo y comportamientos asociados a sostenibilidad (N=364, N=210, N=241, N=814)	Significativa y positiva	Journal of Business Ethics
Jasinenko & Steuber (2023)	Trabajo con sentido (Steger et al., 2012)	Cuestionario sobre el propósito organizacional percibido a empleados de EE.UU. de diferentes empresas, industrias y categorías profesionales (N=701)	Positiva	Journal of Management Studies
	Bienestar subjetivo (Diener et al., 1999)		Significativa y positiva	
	Satisfacción en el trabajo (Spector, 1997)		Significativa y positiva	
Ribeiro, Paschoal & Junior (2024)	Work Engagement (Schaufeli, Bakker & Salanova, 2006)	Cuestionario sobre el impacto de la identificación con el propósito organizacional en los empleados del Senado Federal de Brasil (N=282)	Significativa y positiva	Contextus: Revista Contemporânea de economia e gestão

Tabla 14B (Cont. Tabla 14A): Publicaciones de estudios empíricos sobre la influencia del propósito organizacional.
Fuente: Elaboración propia

4.2.1. La relación entre el propósito organizacional y el sentido del trabajo

Con el fin de constatar si el sentido del trabajo ha sido estudiado como un consecuente del propósito organizacional hemos examinado, por un lado, aquellos trabajos científicos que han analizado los antecedentes del sentido trabajo. Adicionalmente, hemos realizado una revisión bibliográfica de todos los trabajos que

han estudiado la relación empírica entre el propósito organizacional y el sentido del trabajo. A continuación, detallamos los resultados de nuestra investigación.

Comenzamos el estudio de los antecedentes del sentido del trabajo remitiéndonos a dos trabajos de reciente publicación en revistas de elevado impacto académico: el de Bailey et al. (2019) en *Human Resource Development Review* y el de Lysova et al. (2019) en *Journal of Vocational Behavior*. En ambos se presenta una revisión de la literatura acerca de los antecedentes del sentido del trabajo. El objetivo de esta primera aproximación es verificar si el propósito organizacional ha sido estudiado empíricamente como un predictor del sentido del trabajo

Bailey et al. (2019) realizan una revisión de la literatura acerca del sentido del trabajo desde 1950 hasta 2017, utilizando como fuente para su investigación bases de datos de diversas disciplinas (*Business Source Complete*, *International Bibliography for the Social Sciences*, *PsychINFO*, *PsychARTICLES*, *Scopus*, *Proquest*, *PubMed*, y *Zetoc*). Como resultado de la aplicación de la metodología de Briner y Denyer (2010), delimitan 71 estudios que responden a la pregunta de investigación "¿cuál es la base de evidencia empírica sobre el sentido del trabajo?" (Bailey et al. 2019, p.83). Como refleja la tabla 15, dichos autores dividen los antecedentes del sentido del trabajo en características individuales y prácticas organizativas. Estas últimas las divide en características del puesto, liderazgo y gestión, relaciones en el puesto de trabajo y factores de nivel organizacional.

Debemos destacar que en ninguno de los elementos organizativos se indica el propósito como uno de los antecedentes del sentido del trabajo. Dentro de los niveles de liderazgo y gestión y factores de nivel organizacional, que serían los más adecuados para incluir el propósito organizacional, los autores describen factores

como los estilos de liderazgo, en el primer caso y clima y ambiente de trabajo, en el segundo. No obstante, Bailey et al. (2019) manifiestan que "pocos estudios se han centrado en los factores a nivel organizacional" (p.96).

ANTECEDENTES DEL SENTIDO DEL TRABAJO	
PRÁCTICAS ORGANIZACIONALES	Diseño del puesto
	Liderazgo y gestión
	Relaciones en el puesto de trabajo
	Factores de nivel organizacional
CARACTERÍSTICAS INDIVIDUALES	Antecedentes personales
	Moderadores y mediadores
	Asociaciones individuales

Tabla 15: Antecedentes del sentido del trabajo
Fuente: Elaboración propia basada en Bailey et al. (2019)

Por otra parte, la investigación de Lysova et al. (2019) abarca desde 1998 hasta 2017 y presentan "los resultados de una revisión multinivel sobre los factores que contribuyen a las experiencias de los trabajadores acerca del sentido del trabajo" (p.374). Para ello, realizan una búsqueda de la literatura a través de múltiples bases de datos de diversas disciplinas (PsycINFO, Social Sciences Citations Index, Business Source Complete, etc.) e incluyen toda la posible terminología en inglés del concepto sentido del trabajo como "work meaning", "meaningful work", "work meaningfulness", "meaningfulness in work" y "meaningfulness at work". Fruto de su análisis, dividen los factores que fomentan el sentido del trabajo en cuatro niveles: individual, laboral, organizativo y social. Dentro del nivel organizativo incluyen, a su vez, cuatro subniveles: liderazgo, cultura organizativa, políticas y prácticas corporativas y contexto social en el trabajo. De los catorce elementos analizados en dicho nivel organizativo, no hay ninguno referido al propósito organizacional ni a conceptos análogos como

misión o visión corporativa u organizacional (ver tabla 16).

Table 1
Overview of factors fostering meaningful work at multiple levels.

Multiple levels	Factors	Review findings
Individual level	Dispositional signatures	<ul style="list-style-type: none"> - Extroversion and conscientiousness (+) - Neuroticism (-) - Positive affective disposition (+) - Job performance (+) - Signature strengths (+)
	Characteristic adaptations	<ul style="list-style-type: none"> - Intrinsic motivation (+) - Work volition (+) - Service and greater good motivation (+)
	Personal narratives	<ul style="list-style-type: none"> - Shared experiences (+) - Work that fosters autonomy (+) - Work that syncs with one's identity (+)
Job level	Type, quality, and amount of work	<ul style="list-style-type: none"> - Working in safe and fair conditions (+) - Underemployment (-) - Working in "white-collar" jobs (+) - Limited developmental opportunities and resources in job (-)
	Job design	<ul style="list-style-type: none"> - Job characteristics (e.g., autonomy, task significance) (+) - Job crafting (+)
Organizational level	Leadership	<ul style="list-style-type: none"> - Transformational leadership (+) - Ethical leadership (+) - Empowering leadership (+) - Communicating organizational mission (+) - Leaders as architects of meaning (+)
	Organizational culture	<ul style="list-style-type: none"> - Innovative and supportive cultures (+) - Integrating elements of ethical culture (+) - Hierarchical culture (-)
	Organizational policies and practices	<ul style="list-style-type: none"> - Corporate social responsibility (CSR) (+) - (Corporate) volunteering (+) - HR practices focused on engagement and development (recruitment, selection, socialization, skill and career development) (+)
	Social context at work	<ul style="list-style-type: none"> - Good workplace relationships (+) - Social-moral climate (+)
Societal level	Access to decent work	<ul style="list-style-type: none"> - Safe working conditions (+) - Access to healthcare (+) - Adequate compensation (+) - Hours that allow for free time and rest (+) - Match of organizational, cultural, and family values (+)
	Cultural norms	<ul style="list-style-type: none"> - Emphasis on individual fulfillment and wellbeing (+) - Emphasis on work as a pathway to individual fulfillment and wellbeing (+)

Tabla 16: Descripción general de los factores que promueven el sentido del trabajo en múltiples niveles
Fuente: (Lysova et al. 2019, p.377)

Por último, destacamos un trabajo teórico de especial relevancia que presenta los antecedentes del sentido del trabajo. Steger (2017), cuyo estudio sobre los sentidos del trabajo ha sido expuesto en el capítulo segundo de esta Tesis, dedica una parte del mismo a describir aquellos factores organizativos e individuales que pueden favorecer un mayor sentido del trabajo. Como muestra la ilustración 6, Steger (2017) organiza los predictores en dos modelos. El primero, denominado SPIRE, comprende

los de nivel personal, mientras que el segundo, el modelo CARMA, incorpora los predictores relativos al nivel organizativo y de liderazgo. Resulta relevante destacar el concepto de "resonancia" en el modelo SPIRE y el concepto de "claridad" en el modelo CARMA, ya que ambos se refieren al propósito o misión organizativa y, como señala el mencionado autor, uno es reflejo del otro.

La "resonancia" se define, desde el punto de vista del individuo, como "conocer los valores fundamentales y la misión de su organización, encontrar la manera en las que estos resuenen con su misión y sentido personal a través de su trabajo diario" (Steger 2017, p.74). Así, cuando la visión y el propósito de la organización transmitida por el líder "resuena" en el empleado, éste es capaz de encontrar un mayor sentido a su trabajo (Judge & Piccolo, 2004). Desde la perspectiva de su modelo de sentidos del trabajo, Guillén (2021) otorga dos dimensiones diferentes a la resonancia: la moral y la afectiva. La primera se define como "la capacidad de transmitir a los demás los componentes humanos o morales superiores de la visión y propósito de la organización" (p.215), mientras que la resonancia afectiva se refiere a la capacidad de transmitir los valores y principios morales con pasión personal por nuestro trabajo y "resonando con las prácticas de la organización, transmitiendo su visión y propósito a nuestro alrededor con alegría" (p.215).

Por otra parte, el concepto de "claridad" del modelo CARMA de Steger (2017) se refiere a la transparencia con la que las organizaciones deben ser capaces de compartir una visión y una misión en todos los niveles de la estructura. Por consiguiente, la claridad se conecta con el concepto de liderazgo transformacional (Judge & Piccolo, 2004; Arnold et al., 2007; Hoffman et al., 2011) y enfatiza la importancia, no sólo de contar con un propósito organizacional, sino "la habilidad

del líder de proveer un claro sentido de misión y propósito como una herramienta que inspire un mejor desempeño" (Steger 2017, p.75).

SPIRE		CARMA	
Finding pathways to more meaningful work		Fostering meaningful work for your employees and followers	
S	Strengths	C	Clarity
	Know your unique strengths and talents, and use them in executing your work, even if that means going above and beyond your basic job duties		Organizations need a vision and mission to be clearly shared across all levels, if a company lacks purpose, its workers might follow suit
P	Personalization	A	Authenticity
	Bring more of yourself to work, align work with your values, take responsibility and adopt an ownership mentality for your work and your organization		Organizations must follow their own mission, leaders must behave ethically and honestly; phony purpose and exploitation kill meaning
I	Integration	R	Respect
	Integrate the motivation of and execution of your job with other elements of your life, work in ways that bring meaning to the rest of your life		Building positive, effective relationships in an organization begins with leadership modeling respect and creating chances for beneficial interactions
R	Resonance	M	Mattering
	Learn your organization's core values and mission, find ways in which it resonates with your personal mission and meaning through your everyday work		Leadership must convey to each worker exactly how their contribution is vital to the success and health of the organization and its mission
E	Expansion	A	Autonomy
	Seek ways in which your work can be grown to benefit some greater good, expand your concerns to embrace broader interests beyond your self		Allow followers increased self-expression by providing opportunities for self-direction, trial and error, innovation, and idea interchange

Figure 5.2 One way of organizing theory and research on developing meaningful work at the personal and at the organizational/leadership level. The SPIRE model presents the most important theoretical and empirical predictors of meaningful work that individual workers are likely to have the ability to influence. The CARMA model presents the most important theoretical and empirical predictors of meaningful work that can be distributed organization-wide to increase the likelihood that workers and followers experience work at the organization to be meaningful. *Source:* Author.

Ilustración 6: Modelo SPIRE y CARMA de predictores del sentido del trabajo
Fuente: (Steger 2017, p.74)

Como conclusión de este primer análisis de la revisión de la literatura acerca de los antecedentes del sentido del trabajo, comprobamos que algunos autores han establecido la existencia de variables organizativas que pueden influir en el sentido que una persona da a su trabajo. Sin embargo, el propósito organizacional no es mencionado específicamente como una variable antecedente del sentido del trabajo.

Adicionalmente, al objeto de constatar si la relación entre el propósito organizacional y el sentido del trabajo ha sido estudiada empíricamente hemos realizado una revisión bibliográfica en las revistas científicas de impacto en las ciencias sociales. Para ello, hemos utilizado como fuente de búsqueda las bases de datos de Web of Science, PsycINFO y ABI.info. Dado que los constructos que aplicamos en el modelo teórico de esta Tesis son el del propósito organizacional y las orientaciones del sentido del trabajo, hemos centrado la búsqueda en los referidos constructos descartando conceptos análogos (Berg, 2015; Parmar et al., 2019; Van Tuin et al., 2020). A modo de síntesis, hemos combinado toda la posible terminología en inglés de ambos constructos, tales como "corporate purpose", "organizational purpose", "company purpose", "business purpose", "work orientation", "job", "career", "calling", "work meaning", "meaningful work" y "work meaningfulness".

Como hemos señalado en el primer y segundo capítulo de esta Tesis, tanto el propósito organizacional como el sentido del trabajo han sido constructos relacionados, a lo largo de los años, con términos de significado análogo, lo que ha generado dificultad y confusión en la conceptualización de los mismos. Esta complejidad se reproduce a la hora de analizar la relación entre los dos constructos. Así, encontramos estudios que analizan la relación entre la visión de la organización y el propósito personal (Berg, 2015), entre el propósito corporativo y la motivación (Van Tuin et al., 2020). Igualmente, algunos trabajos estudian la influencia del establecimiento de objetivos corporativos en la motivación (Lindenberg & Foss, 2011), en la percepción de los líderes (De Luque et al., 2008) y otros investigan la influencia que un objetivo corporativo basado en crear valor para varios *stakeholders* tiene en la satisfacción de la necesidad psicológica de los empleados (Parmar et al., 2019).

Asimismo, algunos autores han establecido relaciones teóricas entre los dos constructos basados en los valores individuales (Rosso et al., 2010) o en las creencias personales (Pratt & Ashforth, 2003; Marimon et al., 2016). Por último, recientemente Jasinenko y Steuber (2023) han estudiado empíricamente la relación entre el propósito organizacional percibido y el trabajo con sentido utilizando la escala WAMI de Steger et al. (2012) para medir este último constructo llegando a la conclusión de que el propósito organizacional percibido y el trabajo significativo representan constructos positivamente relacionados pero distintos.

En definitiva, como consecuencia del análisis realizado llegamos a la conclusión de que, según nuestro leal saber y entender, la relación entre el propósito organizacional y el sentido del trabajo y sus orientaciones como empleo, carrera y vocación no ha sido investigada empíricamente hasta la fecha.

4.2.2. La relación entre el propósito organizacional y el *work engagement*

En este apartado abordamos el estudio de la relación entre el propósito organizacional y el "work engagement". Como hemos hecho en el epígrafe anterior con el sentido del trabajo, expondremos, en primer lugar, los antecedentes del "work engagement" y, a continuación, describiremos los trabajos académicos que han investigado el "work engagement" como un consecuente del propósito organizacional.

Comenzamos, así, este apartado exponiendo una revisión no exhaustiva de las principales teorías que la literatura científica ha planteado sobre los antecedentes del "work engagement".

El Modelo de Demandas y Recursos Laborales -"Job demands-resources model"- (Demerouti, Bakker, Nachreiner & Schaufeli, 2001), que surgió para estudiar los antecedentes del *burnout*, ha sido uno de los modelos más usados para explicar el *engagement* (Schaufeli, 2012). Dicho modelo expone que el desempeño del empleado está determinado por las demandas laborales, que pueden producir el *burnout*, y por los recursos laborales, que promueven el "work engagement". Entre estos últimos destacan la autonomía, el *feedback*, la creatividad, la variedad de habilidades para realizar el trabajo, las oportunidades de crecimiento profesional, el liderazgo transformacional, las recompensas económicas, la justicia distributiva percibida y el apoyo social de colegas y supervisores (Schaufeli, 2012; Schaufeli & Taris, 2014). Posteriormente, el modelo se completó incorporando los recursos personales, que promueven, igualmente, el "work engagement", y entre los que se encuentran la autoeficacia, la esperanza, el optimismo, la autoestima y las habilidades para percibir y regular las emociones (Bakker & Demerouti, 2008; Schaufeli, 2012). Diferentes estudios han evidenciado que, cuando un empleado percibe una fuerte demanda laboral, los recursos laborales y los personales tienen la capacidad de actuar positivamente sobre el "work engagement" (Schaufeli & Bakker, 2004; Bakker et al., 2014; Lesener et al., 2019), pudiendo incluso esta demanda laboral ser percibida por el empleado como un reto positivo más que como una dificultad (Rodríguez-Muñoz & Bakker, 2013).

Asimismo, destacamos la aplicación de la Teoría de la Autodeterminación -"Self Determination Theory"- (SDT; Ryan & Deci, 2000) para explicar el "work engagement". De acuerdo con esta teoría, la motivación intrínseca se fundamenta en la satisfacción de tres necesidades psicológicas básicas: la autonomía, la competencia y la relación.

La literatura académica ha estudiado el "work engagement" basándose en el análisis de la satisfacción de estas tres necesidades. Así, se ha afirmado que los empleados que sienten sus necesidades satisfechas -y, por tanto, intrínsecamente motivados- aumentan su *engagement* en el trabajo (Meyer, 2014), y que "la satisfacción de estas necesidades favorece tanto el "work engagement" como el bienestar psicológico" (Deci et al. 2001, p.931). De este modo, diversas investigaciones han estudiado la satisfacción de las necesidades según la SDT como un antecedente o un mediador del "work engagement". Entre las más recientes, encontramos las de Bakker & Oerlemans (2019), Prokesova et al. (2019), Goodboy, Martin & Bolkan (2020) y Van Tuin et al. (2020).

Además, destacamos otros antecedentes del "work engagement" que han sido estudiados por la academia, tales como las características personales del individuo (Macey & Schneider, 2008), el liderazgo (Carasco-Saul et al., 2015), el clima laboral (Bakker et al., 2007; Taghipour & Dezfuli, 2013), el apoyo percibido de la organización (Saks, 2006), el ajuste entre los valores personales y los de la organización (Leiter & Maslach, 2003), las características del puesto de trabajo (Saks, 2006; Macey & Schneider, 2008), la recompensa y el reconocimiento (Koyuncu et al., 2006) y las prácticas de recursos humanos (Salanova et al., 2012; Llorens et al., 2013).

Una vez revisadas las principales teorías acerca de los antecedentes del "work engagement", exponemos a continuación los estudios empíricos que se han realizado acerca de la influencia del propósito organizacional en el "work engagement".

A la hora de abordar la relación entre el propósito organizacional y el "work engagement" nos remitimos, en primer lugar, al reciente trabajo de Van Ingen et al. (2021a) en el que señalan que "poca o ninguna investigación se ha realizado sobre

el propósito de la organización y, según nuestro leal saber y entender, el propósito organizacional tal como lo perciben los empleados aún no ha sido investigado en relación con el *work engagement* de los empleados" (p.87). Van Tuin et al. (2020) realizan una afirmación similar al señalar que "a pesar de que se menciona con frecuencia el impacto beneficioso del propósito corporativo en la motivación de los empleados y el *engagement*, apenas ha recibido atención en la literatura actual" (p.7) y aluden a que existe en la literatura académica una "asunción generalizada de que un propósito corporativo superior conduce al *engagement*" (p.10).

Van Tuin et al. (2020), en su trabajo publicado en una revista de alto impacto, llevan a cabo un estudio en una multinacional holandesa del sector de la salud. El objetivo de los autores es investigar si el propósito corporativo es un antecedente de la motivación del empleado -que encuadran en el modelo de la "self determination theory" de Ryan y Deci (2000)- y del "work engagement" (véase ilustración 7). Van Tuin et al. (2020) plantean la hipótesis de que el propósito corporativo se asocia positivamente con el "work engagement". Para medirlo toman la definición de Henderson y Van den Steen (2015) de propósito organizacional -"meta u objetivo concreto de la empresa que consigue más allá de la maximización de beneficios" (p.327)- y el cuestionario UWES-9 de "work engagement" de Schaufeli, Bakker y Salanova (2006) que, como hemos desarrollado en el capítulo tercero, mide el vigor, la dedicación y la absorción.

Los resultados muestran que existe una relación positiva entre el propósito corporativo y el "work engagement" y que, por tanto, el primero puede ser considerado un antecedente del segundo. De este modo, Van Tuin et al. (2020) sostienen que "los empleados que afirman sentirse inspirados por el propósito de su

organización están contribuyendo positivamente a su realización, se esfuerzan por hacer un mundo mejor y están más comprometidos que aquellos para los que el propósito es menos inspirador" (p.8).

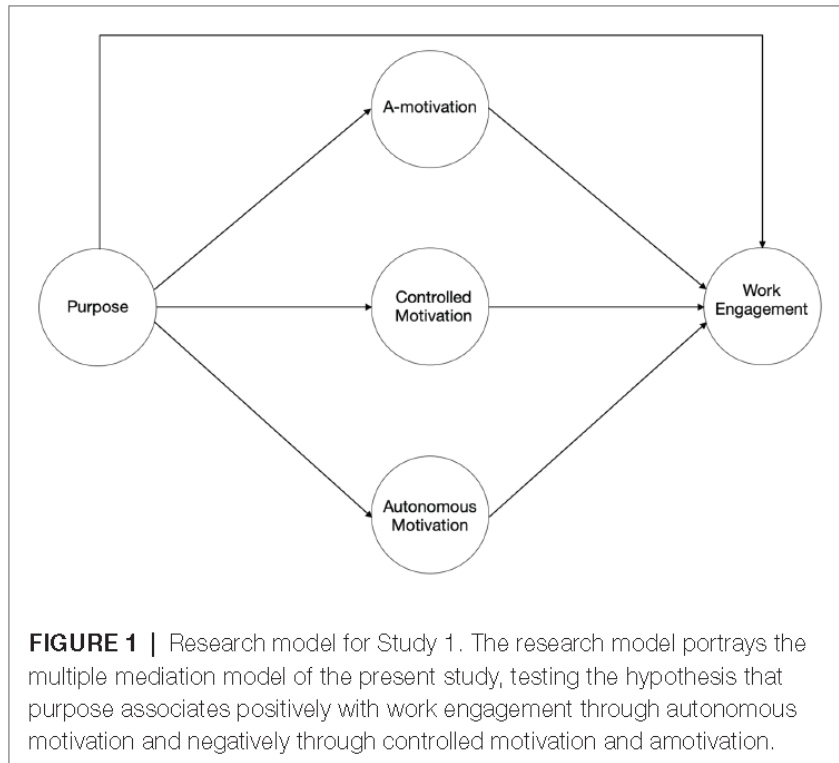


Ilustración 7: Modelo de investigación del propósito corporativo como antecedente de la motivación y el *work engagement*
Fuente: (Van Tuin et al. 2020, p.4)

Por su parte, Van Ingen et al. (2021a) realizan su investigación en cinco instituciones de la industria de servicios financieros en Holanda con el objetivo de estudiar la relación entre la percepción por parte de los empleados del propósito organizacional y el "work engagement" (véase ilustración 8). Los autores denominan al propósito organizacional como "percibido" enfatizando el hecho de que "las percepciones del propósito de la organización son fundamentales para las respuestas a nivel del empleado individual" (Van Ingen et al. 2021a, p.88). Además, basándose en la teoría del encaje entre personas y organización (Kristof, 1996), los autores introducen en su

investigación la variable del encaje entre la persona y propósito organizacional. Asimismo, establecen una relación entre la "self determination theory" (SDT, Ryan & Deci, 2000) y el "work engagement" al sostener que, al apoyar la satisfacción de las necesidades psicológicas básicas de autonomía, relación y competencia de los empleados, "el propósito organizacional percibido promueve una motivación extrínseca autónoma que influye directamente en el *work engagement*" (p.90).

Van Ingen et al. (2021a) confirman, a través de su investigación, la relación de influencia del propósito organizacional en el "work engagement", lo que implica que el primero puede ser considerado antecedente del segundo. Además, argumentan que, al haber establecido una relación entre el propósito organizacional y la teoría SDT de motivación en el trabajo (Ryan & Deci, 2000), pueden concluir que "el propósito organizacional es capaz de fomentar la motivación de los empleados" (Van Ingen et al. 2021a, p.100).

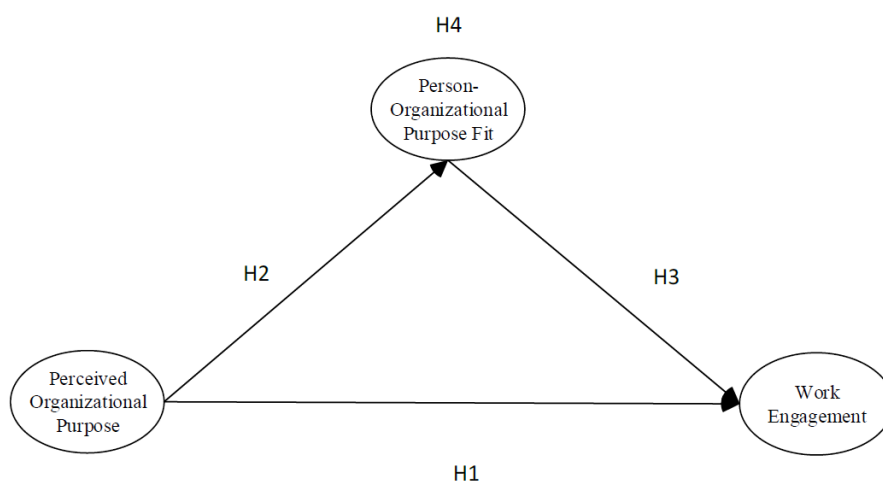


Figure 1. Effects of perceived organizational purpose and P-OP fit on work engagement.

Ilustración 8: Modelo de investigación de los efectos del propósito organizacional percibido en el *work engagement*
Fuente: (Van Ingen et al. 2021a, p.92)

Recientemente, Ribeiro, Paschoal & Junior (2024) han publicado un estudio en el que

analizan el impacto de la identificación con el propósito organizacional en el "work engagement" de los empleados del Senado Federal de Brasil, llegando a la conclusión de que existe una relación significativa y positiva. Para realizar la investigación han tomado la herramienta de medición del propósito organizacional de Van Tuin et al. (2020) y el cuestionario UWES-17 de "work engagement" de Schaufeli et al. (2006).

En consecuencia, podemos concluir que, a diferencia del sentido del trabajo y sus orientaciones, el "work engagement" sí ha sido estudiado empíricamente como un consecuente del propósito organizacional. Además, como hemos detallado en los tres trabajos mencionados en este último epígrafe, se ha constatado la existencia de una relación significativa y positiva entre el propósito organizacional y el "work engagement".

4.2.3. La relación entre el propósito organizacional y la satisfacción laboral

Los estudios que analizan la relación directa entre propósito organizacional y la satisfacción laboral ("job satisfaction") son recientes y muestran un impacto positivo y significativo.

Así, Johnson et al. (2019) reportan que cuando los empleados conceden un significado a su trabajo tienen más probabilidades de experimentar una mayor satisfacción laboral. De manera similar, una investigación que analiza una muestra de médicos demuestra que trabajar en hospitales con un propósito conduce a una mayor satisfacción laboral, incluso cuando existen objetivos orientados a los resultados financieros (Chang et al., 2022).

Por su parte, Jasinenko & Steuber (2023) analizan una muestra de empleados de

diferentes industrias, con un amplio rango de edad y una educación promedio elevada. Sus resultados muestran que cuando los empleados perciben un propósito organizacional sólido esto satisface su necesidad de dirección y sentido vital y, como consecuencia, mejora su satisfacción laboral. En la misma línea, un estudio sobre las industrias japonesas concluye que un propósito corporativo empático afecta positivamente a la satisfacción laboral, en particular en las pequeñas y medianas empresas (Kato y Koizumi, 2024).

Un rasgo común de estos trabajos es que señalan que el propósito organizacional proporciona significado y sentido al trabajo, incrementando la satisfacción laboral. Por ejemplo, un estudio sobre liderazgo impulsado por un propósito concluye que alinear los objetivos organizacionales con los valores personales de los empleados fomenta un entorno de trabajo significativo, lo que a su vez mejora la satisfacción laboral (Chandel et al., 2024).

Con la finalidad de comprender mejor el impacto del propósito organizacional sobre la satisfacción laboral, se enumeran brevemente los cuatro mecanismos que lo explican según la literatura:

- En primer lugar, el propósito organizacional dota al trabajo de **significado**, lo que incrementa la satisfacción laboral (Johnson et al., 2019; van Tuin et al., 2020; Jasinenko & Steuber, 2023).
- **Alineamiento** de los valores de la organización con los valores del individuo. Cuando esto se produce, el propósito organizacional impacta de forma positiva y significativa sobre la satisfacción laboral (Toon & Hurth, 2018).
- Un **liderazgo** dirigido por el propósito organizacional fomenta una cultura

coherente y alineada que incide en un incremento de la satisfacción laboral (Hong et al., 2021; Chandel et al., 2024).

- Finalmente, el propósito organizacional fortalece la **identificación** organización-empleado, lo que se traduce en un mayor nivel de satisfacción laboral (Toon & Hurth, 2018).

A modo de conclusión de este epígrafe, estudios recientes destacan el impacto positivo y significativo del propósito organizacional sobre la satisfacción laboral. Este impacto no es ajeno al contexto, siendo más intenso en organizaciones pequeñas y medianas (Kato & Koizumi, 2024) y en instituciones en las que, por la naturaleza de su actividad, es relevante la dimensión vocacional del sentido del trabajo, por ejemplo, en los médicos (Chang et al., 2022).

4.2.4. La relación entre el propósito organizacional y el florecimiento humano

El florecimiento humano ("human flourishing") se define como "el estado en el que todos los aspectos de la vida de una persona van bien" (VanderWeele, 2017, p. 8149). Se trata de un constructo multidimensional que va más allá de un mero estado psicológico, y en el que se incluyen aspectos como la salud física y mental, los rasgos del carácter y la situación socioeconómica, que son esenciales para lograr un estado de plenitud personal (Chen et al., 2022).

Una de las dimensiones críticas de este constructo es la percepción de sentido y propósito vital, entendido como el sistema de valores y creencias que ayudan al individuo a entender quién es y a encontrar una dirección y un sentido para su vida (VanderWeele, 2017). Aquellas organizaciones que comunican claramente su

propósito a los empleados facilitan que estos comprendan que su trabajo contribuye a la consecución de objetivos más elevados, fomentando el sentido y la finalidad del trabajo (Jasinenko & Steuber, 2023; Johnson et al., 2019; Westover, 2025). Por otra parte, en la medida en la que los empleados se perciben capacitados y empoderados para contribuir a los objetivos de la organización, experimentan mayores niveles de satisfacción y bienestar, ambas dimensiones del constructo florecimiento humano (Westover, 2025).

La relación entre el propósito organizacional y el florecimiento humano también tiene una vertiente ética y social. Cuando los empleados perciben que los fines de la organización contribuyen al bien común, mejoran su florecimiento humano contribuyendo a la consecución de los objetivos de la organización, creando un estado mental de bienestar que resulta crítico para lograr el florecimiento humano (Herr et al., 2023; Mangku et al., 2023).

Aunque en el momento del depósito de esta Tesis no hemos encontrado trabajos que analicen directamente la relación entre propósito organizacional y florecimiento humano, la literatura especializada establece que cuando las organizaciones articulan un propósito claro y convincente, es más probable que los empleados experimenten una mayor sensación de significado y propósito vital, así como de bienestar personal, lo que conduce a niveles superiores de florecimiento humano (Ho & Chan, 2022; Sun 2019).

Finalizamos así el estudio de la relación entre los constructos del modelo teórico de nuestra investigación. En los siguientes apartados de este capítulo presentamos el modelo teórico que proponemos validar, la investigación empírica realizada y los resultados obtenidos.

4.3. Modelo e hipótesis de la investigación

Como hemos explicado a lo largo de las páginas anteriores, este trabajo se propone analizar cómo influye en el individuo el hecho de compartir el propósito común de la organización a la que pertenece. En concreto, nos proponemos investigar la relación que existe entre el propósito organizacional y el sentido que una persona otorga a su trabajo, a su "work engagement", a su satisfacción laboral y a su florecimiento humano (ver ilustración 9).

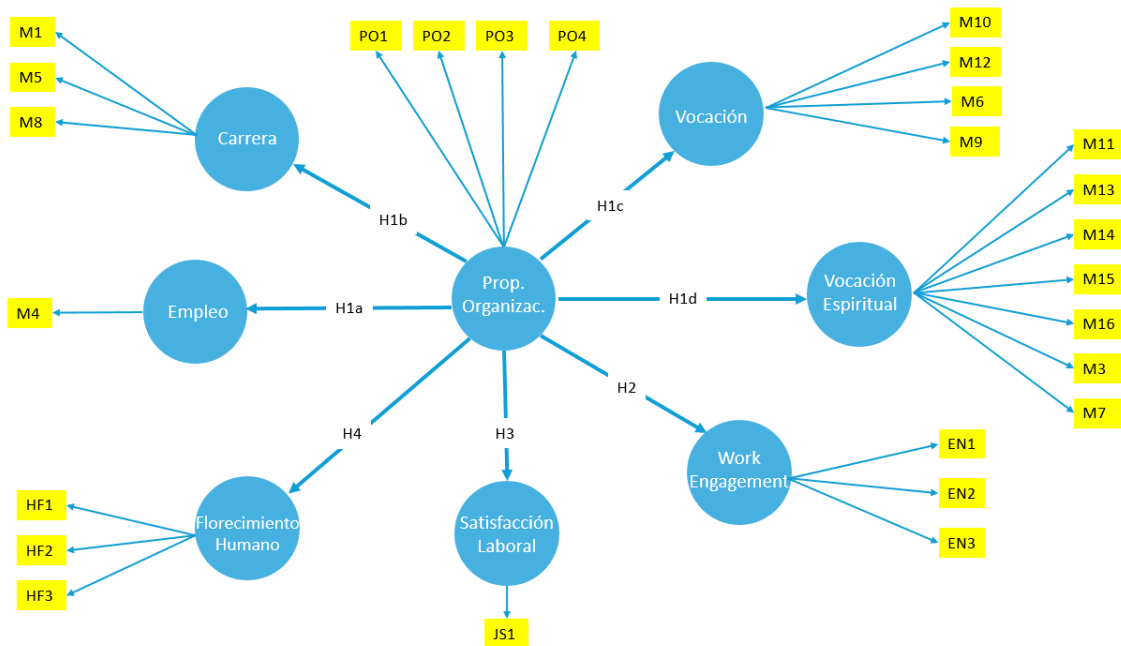


Ilustración 9: Modelo de investigación propuesto e hipótesis planteadas en esta Tesis
Fuente: Elaboración propia

A partir de la construcción de este modelo, hemos formulado cuatro hipótesis principales, la primera de las cuales comprende los constructos de propósito organizacional y sentidos del trabajo.

H1: "Existe una relación directa entre el propósito organizacional y el sentido del trabajo".

- **H1a:** "Existe una relación entre el propósito organizacional y el sentido del trabajo como empleo".
- **H1b:** "Existe una relación entre el propósito organizacional y el sentido del trabajo como carrera".
- **H1c:** "Existe una relación entre el propósito organizacional y el sentido del trabajo como vocación".
- **H1d:** "Existe una relación entre el propósito organizacional y el sentido del trabajo como vocación espiritual".

La segunda hipótesis conecta el propósito organizacional y el "work engagement".

H2: "Existe una relación directa entre el propósito organizacional y el *work engagement*".

Las dos últimas hipótesis vinculan el propósito organizacional con dos variables *outputs* de carácter individual que afectan a los miembros de una organización y que fueron incluidas en el cuestionario que sirvió de base para el estudio empírico de esta Tesis:

H3: "Existe una relación directa entre el propósito organizacional y la satisfacción laboral".

H4: "Existe una relación directa entre el propósito organizacional y el florecimiento humano".

Una vez establecidas las hipótesis, se procedió a su comprobación a través de un

estudio empírico cuyos detalles se describen en los siguientes epígrafes.

4.4. Diseño y Metodología de la investigación

En primer lugar, debemos señalar que la investigación realizada para la redacción de esta Tesis se ha llevado a cabo siguiendo los fundamentos éticos recogidos en el Código Europeo de Conducta para la Integridad en la Investigación (ALLEA, 2018).

El estudio de campo se ha realizado a través de un cuestionario (ver Anexo 1) cuyo objetivo es comprobar si existe evidencia empírica que justifican las hipótesis planteadas en el apartado anterior. El cuestionario recoge, por tanto, escalas de medición para cada una de las tres variables de nuestro modelo de investigación, el propósito organizacional, el sentido del trabajo y el "work engagement". La encuesta incluye también la medición de otras dos variables -satisfacción con el trabajo y florecimiento humano- cuyo análisis será objeto de estudio en otros trabajos.

Exponemos a continuación los instrumentos que se han utilizado para la medición empírica de cada una de las variables de nuestro modelo teórico de investigación. Nos remitimos a los tres primeros capítulos de la Tesis en los que se describen cada una de las herramientas y los motivos por los que se han escogido.

- El alineamiento con el propósito organizacional **-PO-** se ha medido siguiendo la herramienta de Gartenberg et al. (2019) explicada en el epígrafe 1.3.2. del primer capítulo de esta Tesis. Esta variable cuenta con 4 indicadores.

- La medición del sentido del trabajo **-ST-** se ha realizado adaptando el cuestionario utilizado en la investigación de Xipell-Font et al. (2023) y descrito

en el epígrafe 2.5.4 del segundo capítulo de este trabajo. Los sentidos del trabajo se miden con 16 indicadores referidos a las motivaciones que recoge el modelo de Guillén (2021) y que hemos escogido en esta investigación.

- El "work engagement" **-WE-** ha sido analizado aplicando las preguntas contenidas en el cuestionario denominado UWES-3 de Schaufeli et al. (2019), detallado en el capítulo tercero, apartado 3.3, de la presente investigación. Esta variable cuenta con 3 indicadores.
- La satisfacción laboral **-JS-** se mide a través de un solo ítem tal y como proponen Krueger et al. (2002). Son relevantes y ampliamente aceptados por la academia los trabajos que defienden la evaluación de este constructo a través de un solo ítem (Oshagbemi, 1999; Nagy, 2002; Dolbier et al., 2005).
- Florecimiento humano **-HF-**: si bien se trata de un constructo multidimensional, en el que se proponen modelos de hasta 6 dimensiones y 40 ítems (vanderWeele, 2017), estudios recientes realizados en diversos momentos del tiempo y sobre una muestra amplia de individuos abogan por sintetizar dicho constructo en tres ítems (Chen et al., 2022). En esta Tesis, y dado el amplio número de ítems ya incluidos, se opta por esta segunda opción.

La tabla 17 recoge las variables y los indicadores del cuestionario, indicando la fuente de los mismos.

	Propósito Organizacional	Fuente
PO1	Mi trabajo tiene un sentido especial: no es “simplemente un trabajo”	Gartenberg, Prat & Serafeim (2019)
PO2	Cuando veo lo que logramos, me siento orgulloso	
PO3	Me siento bien por la forma en que contribuimos a la sociedad	
PO4	Me siento orgulloso/a cuando digo que trabajo en esta empresa	
	Sentido del Trabajo	Adaptado de Xipell-Font, Guillén-Parra & Méndiz-Noguero (2023)
	<i>Lo que realmente me hace trabajar mejor y esforzarme más en mi trabajo es:</i>	
M1	El deseo de que se me valore	
M2	El deseo de recibir un trato bueno y justo	
M3	El deseo de conseguir dones o gracias espirituales	
M4	El deseo de tener estabilidad económica	
M5	El deseo de sentirme satisfecho	
M6	El deseo de convertirme en una mejor persona trabajando	
M7	El deseo de alcanzar paz interior a través del trabajo	
M8	El deseo de poner en práctica mis habilidades y conocimientos	
M9	El deseo de hacer la vida agradable a los demás con mi trabajo	
M10	El deseo de hacer el bien a los demás a través de mi trabajo	
M11	El deseo de que los demás encuentren paz interior	
M12	El deseo de ayudar a otras personas	
M13	El deseo de agradar a Dios con mi trabajo	
M14	El deseo de corresponder a Dios por los dones que me ha regalado	
M15	El deseo de dar honor y gloria a Dios con mi trabajo	
M16	El deseo de hacer lo que Dios espera de mí en el trabajo	
	Work Engagement	Schaufeli, Shimazu, Hakanen, Salanova & De Witte (2019)
WE1	En mi trabajo me siento lleno/a de energía	
WE2	Estoy entusiasmado/a con mi trabajo	
WE3	Estoy inmerso/a en mi trabajo	
	Satisfacción laboral	Krueger et al. (2002)
JS1	En general, ¿cómo de satisfecho/a está con su trabajo?	
	Florecimiento humano	Chen et al. (2022)
HF1	En general, ¿cómo está de satisfecho/a con su vida?	
HF2	En general, ¿cree que las cosas que hace en la vida valen la pena?	
HF3	Procuro actuar bien siempre, también en situaciones más difíciles	

Tabla 17: Variables e ítems del cuestionario
Fuente: Elaboración propia

Para facilitar la difusión y cumplimentación del cuestionario y la recogida y tratamiento de los datos se diseñó y creó una página web¹⁸ utilizando la herramienta LimeSurvey (ver Anexo 2, portada del cuestionario en la página web).

4.4.1. Análisis descriptivo de la muestra

La gestión de recursos humanos en una empresa consiste principalmente en emplear, gestionar y desarrollar a las personas en las organizaciones (Armstrong & Taylor, 2020). Para realizar adecuadamente su función es indispensable que los objetivos del departamento de recursos humanos estén alineados con la dirección estratégica de la empresa y, de este modo, dar respuesta a las necesidades de la organización (Navío-Marco et al., 2019; Hamouche, 2023). Parece, por tanto, esencial que los directores de recursos humanos, como máximos responsables de esta área en sus empresas, estén alineados y compartan el propósito común de la organización que, como señalamos en el primer capítulo de esta Tesis, constituye una parte fundamental de la estrategia empresarial.

Sin embargo, a pesar de la importancia que tiene el alineamiento del responsable de recursos humanos con el propósito organizacional, según nuestro leal saber y entender, no se ha realizado hasta la fecha ningún estudio empírico sobre esta materia en este grupo de profesionales. Es por ello que decidimos realizar el estudio de investigación de este trabajo tomando como muestra este colectivo, que es crítico para la adecuada implementación del propósito organizacional.

¹⁸ <https://aedrh.purpose.findmeaningfulwork.com/>

Asimismo, decidimos analizar los constructos del sentido del trabajo, "work engagement", satisfacción laboral y florecimiento humano en estos profesionales. Dado que los directores de recursos humanos juegan un papel fundamental en el nivel de "work engagement" de los empleados y en favorecer que las personas otorguen un sentido a su trabajo, se sientan satisfechos con el mismo y se desarrollen personalmente, consideramos relevante analizar en este mismo colectivo qué influencia tiene en estas variables el hecho de estar alineado con el propósito organizacional.

Así, con el objetivo de realizar el estudio de campo de esta investigación en el gremio de los responsables de recursos humanos se contactó con la Asociación Española de Directores de Recursos Humanos (AEDRH)¹⁹. Dicha Asociación fue creada en 2012 con el objetivo de promocionar y desarrollar la función directiva de recursos humanos, así como facilitar el intercambio y la divulgación de conocimientos en materia de gestión de personas. Está compuesta por 1.375 asociados²⁰ y es requisito imprescindible para formar parte ser el máximo responsable, en activo, en la dirección del departamento de recursos humanos, en una empresa establecida en España, ya sea de nacionalidad española o extranjera.

Mediante el envío de un correo electrónico se invitó a todos los asociados a participar en un estudio sobre la influencia del propósito organizacional en los empleados de las empresas (ver Anexo 3). En la comunicación se enfatizó que las respuestas al cuestionario eran anónimas y que sólo se utilizarían con fines académicos. Se enviaron diversos recordatorios y la realización del estudio se publicó en forma de noticia en

¹⁹ <https://www.aedrh.org/>

²⁰ A fecha 31/01/2025

la *newsletter* que la Asociación envía mensualmente a todos los asociados. Con el objetivo de promover la participación de los asociados se comunicó que, al finalizar el cuestionario, cada participante podría descargar un informe individual acerca de cómo afecta la identificación con el propósito de su organización a su sentido del trabajo y "work engagement".

El cuestionario fue contestado por 187 directores de recursos humanos, lo que supone un nivel de confianza del 95,45%. En la tabla 18 se describe el análisis demográfico detallado de la muestra que se ha utilizado para realizar esta Tesis.

SEXO	%	EDAD	%
Masculino	52,3%	25-34	5,9%
Femenino	48,7%	35-44	20,8%
		45-54	50,8%
		>54	22,5%
AÑOS SERVICIO MISMA EMPRESA		NÚMERO DE EMPLEADOS EMPRESA	
Menos de 2 años	19,8%	Menos de 50	13,4%
2 - 5 años	25,7%	51 - 250	20,9%
5 - 10 años	18,2%	251 - 500	15,75%
Más de 10 años	36,4%	Más de 500	50,3%

Tabla 18: Análisis descriptivo de la muestra analizada
Fuente: Elaboración propia

Destaca la casi paridad de respuestas obtenidas por parte de ambos sexos (52,3% hombres y 48,7% mujeres). En cuanto a la edad de los encuestados, casi 3 de cada 4 tienen más de 45 años, lo cual resulta lógico por el perfil de los miembros de la Asociación. En lo que respecta a los años de servicio en la actual empresa, la mayoría de los informantes lleva trabajando más de 10 años en la misma empresa (36,4%), seguido de aquellos que llevan entre 2 y 5 años (25,7%). Por último, destaca que la mitad de los directores de recursos humanos que han contestado el cuestionario (50,3%) trabajan en organizaciones que cuentan con más de 500 trabajadores.

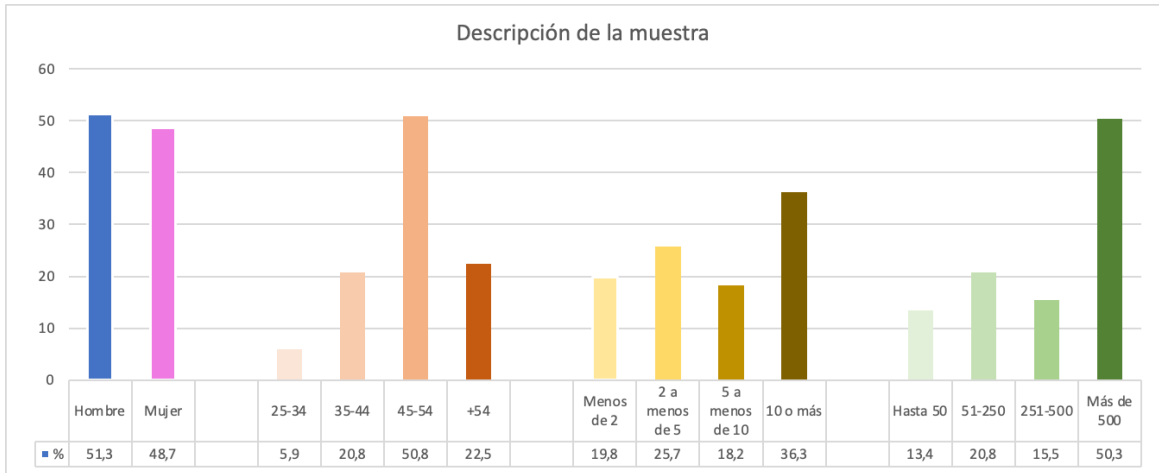


Tabla 19: Descripción de la muestra
Fuente: Elaboración propia.

Quando se procede a un análisis algo más detallado de las características de la muestra obtenida podemos observar (ver tabla 19) que la distribución por género y edad presenta un mayor porcentaje de hombres tanto en la cohorte inicial como en la de mayor edad, invirtiéndose esta situación en las edades centrales, como se aprecia en la tabla 20. Esta situación presenta diferencias significativas, pues se rechaza la h_0 de la chi cuadrada correspondiente al 0,001.

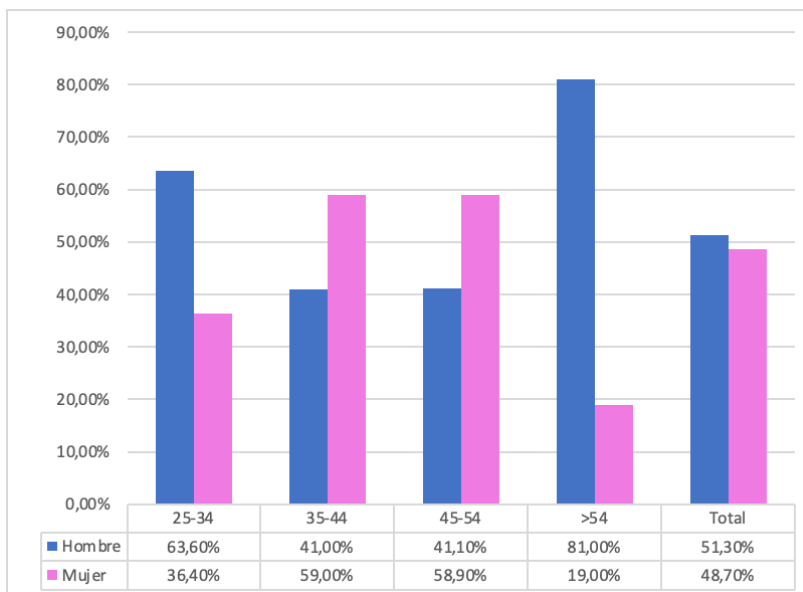


Tabla 20: Distribución de género por cohorte de edad
Fuente: Elaboración propia.

Por otra parte, la relación entre años de servicio y género no presenta relación significativa, por ello no se muestra la gráfica correspondiente. El análisis referido al sexo y tamaño de la empresa también muestra un comportamiento característico, que se encuentra muy próximo a tener una significatividad estadística. Hay predominio de hombres en las empresas pequeñas y grandes y de mujeres en las intermedias como se puede apreciar en la tabla 21.

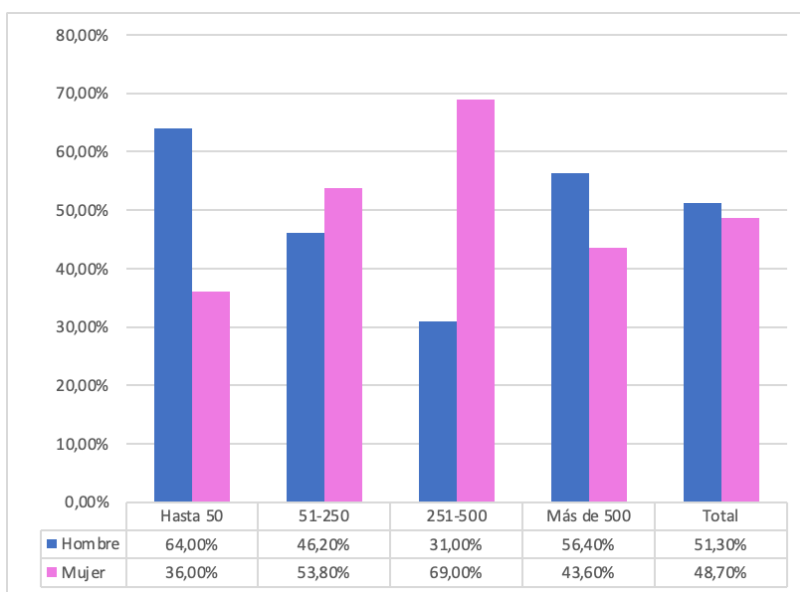


Tabla 21: Distribución de sexo por tamaño de la empresa en número de empleados
Fuente: Elaboración propia.

El análisis de los intervalos de edad con relación a los años de servicio en la empresa no presenta relaciones significativas, por lo que no se presentan las tablas correspondientes. Sin embargo, en el caso de edad de los empleados y el tamaño de la empresa sí que se presenta un patrón a destacar. Los más jóvenes se encuentran con más frecuencia en las empresas de menor número de empleados. Los veteranos experimentados destacan tanto en empresas pequeñas como en las de mayor tamaño y son los de mayor edad quienes muestran una mayor presencia en las empresas más grandes (véase tabla 22). Estos patrones se muestran validados por la prueba de

chicadrado realizada que permite el rechazo de la hipótesis nula con una significatividad asintótica bilateral menor a 0,01.

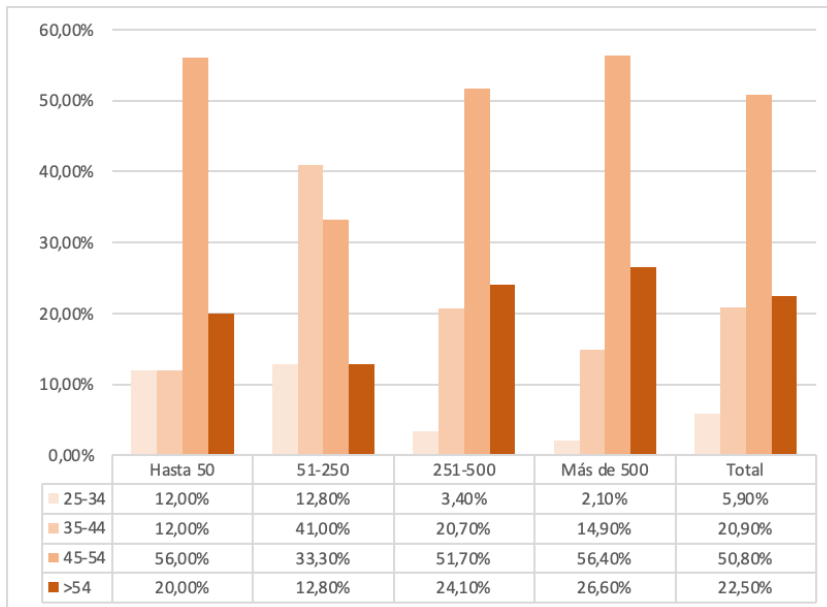


Tabla 22: Distribución de edad por el tamaño de la empresa en número de empleados
Fuente: Elaboración propia.

Cuando se procede a analizar la relación entre los años de servicio en la empresa y el tamaño de la empresa de nuevo se encuentra un patrón que permite rechazar la hipótesis nula de independencia de las variables con una significación asintótica bilateral de 0,046.

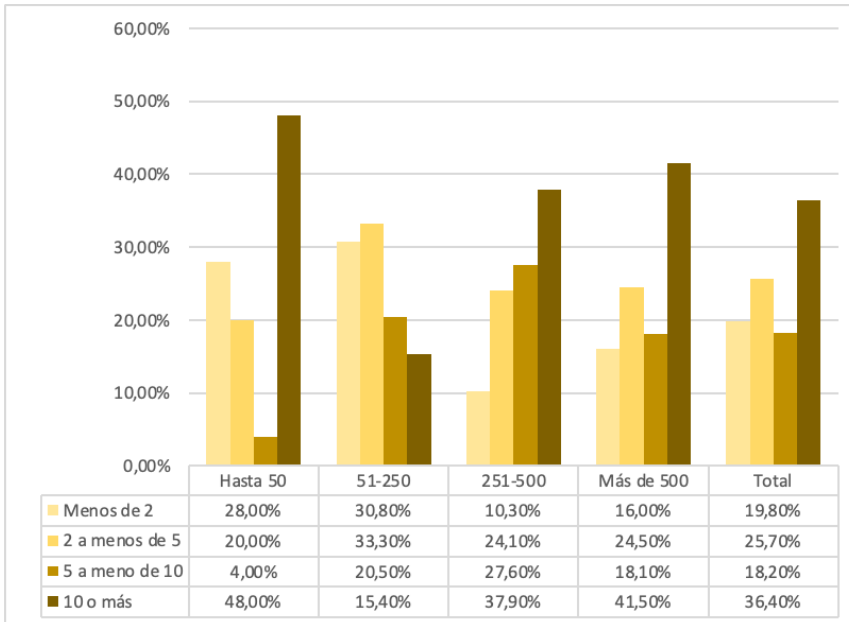


Tabla 23: Distribución de años de servicio en la empresa por el tamaño de la empresa en número de empleados
Fuente: Elaboración propia.

Como refleja la tabla 23, se aprecia un patrón de mayor frecuencia de los que llevan más tiempo trabajando para la empresa en compañías muy pequeñas y grandes, mientras que las mayores frecuencias de empleados con menos años de servicio se dan en las empresas de tamaño pequeño y mediano. Esto puede venir explicado por dos tipos de comportamientos, los de crecimiento de los nuevos aspirando a mayores retos, junto a los de fidelización de los mayores que se producen más en empresas muy pequeñas con un fuerte nexo emocional y en empresas grandes motivadas por otros factores como pueden ser el reto personal o las condiciones contractuales.

A continuación, se procede a realizar un análisis descriptivo de los distintos constructos incluidos en el modelo y de su relación con las variables que se han utilizado para la descripción de la muestra.

4.4.1.1. Análisis descriptivo del propósito organizacional

El propósito organizacional se midió a través de las siguientes afirmaciones:

- Mi trabajo tiene un sentido especial: no es "simplemente un trabajo"
- Cuando veo lo que logramos, me siento orgulloso
- Me siento bien por la forma en que contribuimos a la sociedad
- Me siento orgulloso/a cuando digo que trabajo en esta empresa

Medidas con la siguiente escala:

- 1. Casi siempre no es cierto
- 2. Frecuentemente no es cierto
- 3. A veces no es cierto / A veces es cierto
- 4. Frecuentemente es cierto
- 5. Casi siempre es cierto

Estas medidas nos proporcionan la valoración media de cada uno de los ítems que nos muestra la tabla 24:

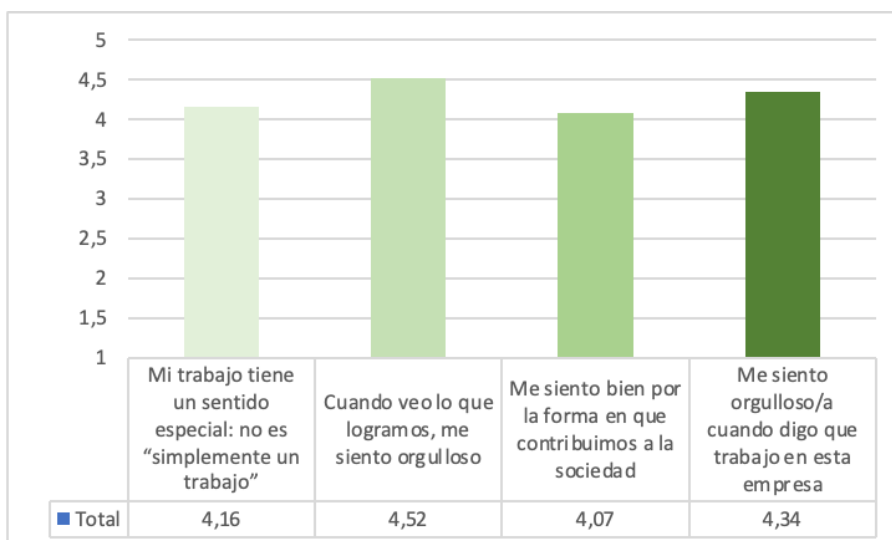


Tabla 24: Valoración media de los ítems de propósito organizacional
Fuente: Elaboración propia.

La valoración del propósito organizacional no presenta diferencias significativas entre hombres y mujeres en ninguno de los ítems utilizados para su medida. Cuando se

analizan las puntuaciones medias de los ítems de propósito organizacional con respecto a los grupos de edad se obtienen las puntuaciones medias mostradas en la tabla 25.

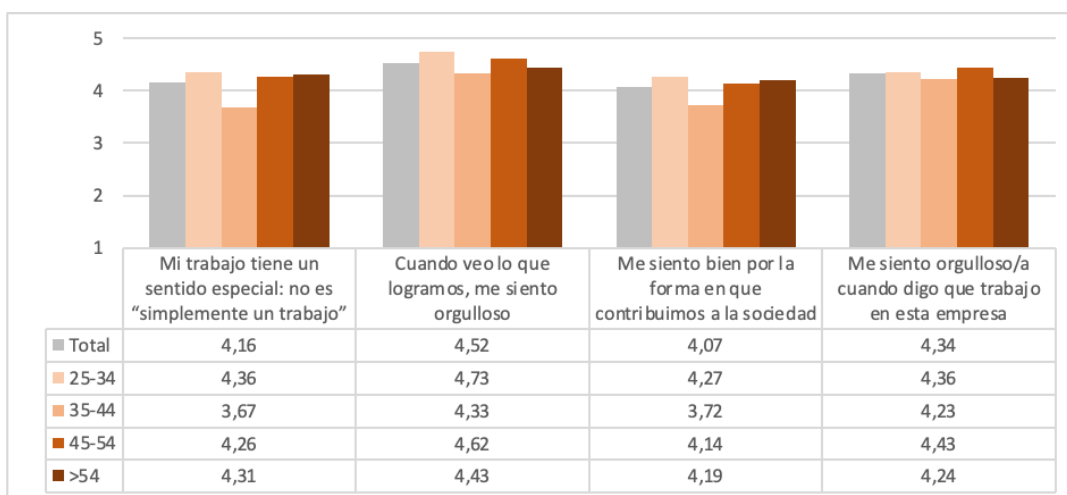


Tabla 25: Valoración media de los ítems de propósito por grupo de edad
Fuente: Elaboración propia.

Solamente el primero de los ítems analizados *Mi trabajo tiene un sentido especial: no es "simplemente un trabajo"*, presenta una valoración claramente inferior para el grupo de 35 a 44 años con respecto a los grupos de 45 a 54 y de más de 54 que le otorgan una puntuación algo mayor. Dicha diferencia se ha comprobado mediante el correspondiente análisis de la varianza y la realización de la prueba de Hochberg que permite rechazar la hipótesis nula de igualdad de medias entre todos los grupos. Para el resto de los ítems y grupos no se observan diferencias significativas.

El análisis de los ítems de propósito organizacional con relación a los años prestando servicio en la empresa, tampoco arrojan diferencias significativas entre los grupos. La situación se repite en el caso del tamaño de la empresa con los mismos resultados.

4.4.1.2. Análisis descriptivo de las motivaciones

Para medir las motivaciones de los entrevistados se ha usado una escala con los siguientes ítems:

Lo que realmente me hace trabajar mejor y esforzarme más en mi trabajo es:

- El deseo de que se me valore
- El deseo de recibir un trato bueno y justo
- El deseo de conseguir dones o gracias espirituales
- El deseo de tener estabilidad económica
- El deseo de sentirme satisfecho
- El deseo de convertirme en una mejor persona trabajando
- El deseo de alcanzar paz interior a través del trabajo
- El deseo de poner en práctica mis habilidades y conocimientos
- El deseo de hacer la vida agradable a los demás con mi trabajo
- El deseo de hacer el bien a los demás a través de mi trabajo
- El deseo de que los demás encuentren paz interior
- El deseo de ayudar a otras personas
- El deseo de agradar a Dios con mi trabajo
- El deseo de corresponder a Dios por los dones que me ha regalado
- El deseo de dar honor y gloria a Dios con mi trabajo
- El deseo de hacer lo que Dios espera de mí en el trabajo

La respuesta de los entrevistados se ha medido con una escala de Nunca con valor 0 a Siempre con valor 10.

Los resultados medios de respuesta a dichos ítems se pueden apreciar en la tabla 26 donde se presenta con la línea azul los valores medios obtenidos por las respuestas de todos los ítems, en rojo el valor medio menos la desviación típica y en verde la media más la desviación típica en ambos casos limitados por los valores máximos y mínimos de la escala.

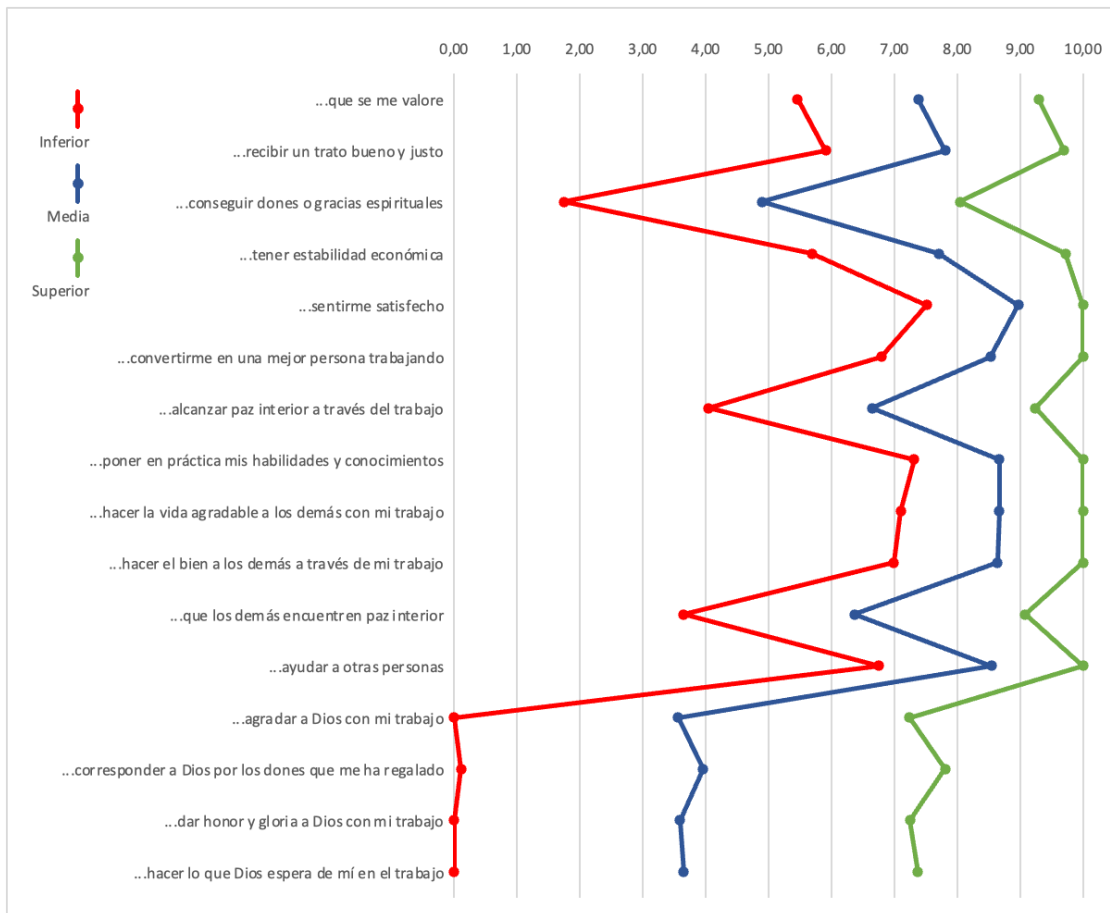


Tabla 26: Valoración media motivos (agrupados de 4 en cuatro por extrínsecos, Intrínsecos, Trascendentales y Religiosos)
Fuente: Elaboración propia.

Los motivos han sido seleccionados atendiendo a dos criterios diferentes y atendiendo también a sus características. Así pues, en la tabla anterior las cuatro primeras motivaciones son de tipo extrínseco, las siguientes cuatro intrínsecas, les siguen cuatro trascendentales y finaliza con cuatro motivaciones de tipo religioso. Se puede apreciar que las de tipo religioso reciben unas puntuaciones medias bastante bajas y además cuentan con una mayor dispersión que el resto.

Al mismo tiempo, como se puede observar en la tabla 27, los ítems pueden ser clasificados como placenteros, que ahora aparecen en primer lugar, seguidos de los morales, los espirituales y, por último, los útiles o utilitaristas.

Se puede apreciar como los religiosos presentan puntuaciones medias menores así

como mayor dispersión, aspecto que comparten con las motivaciones de tipo espiritual.

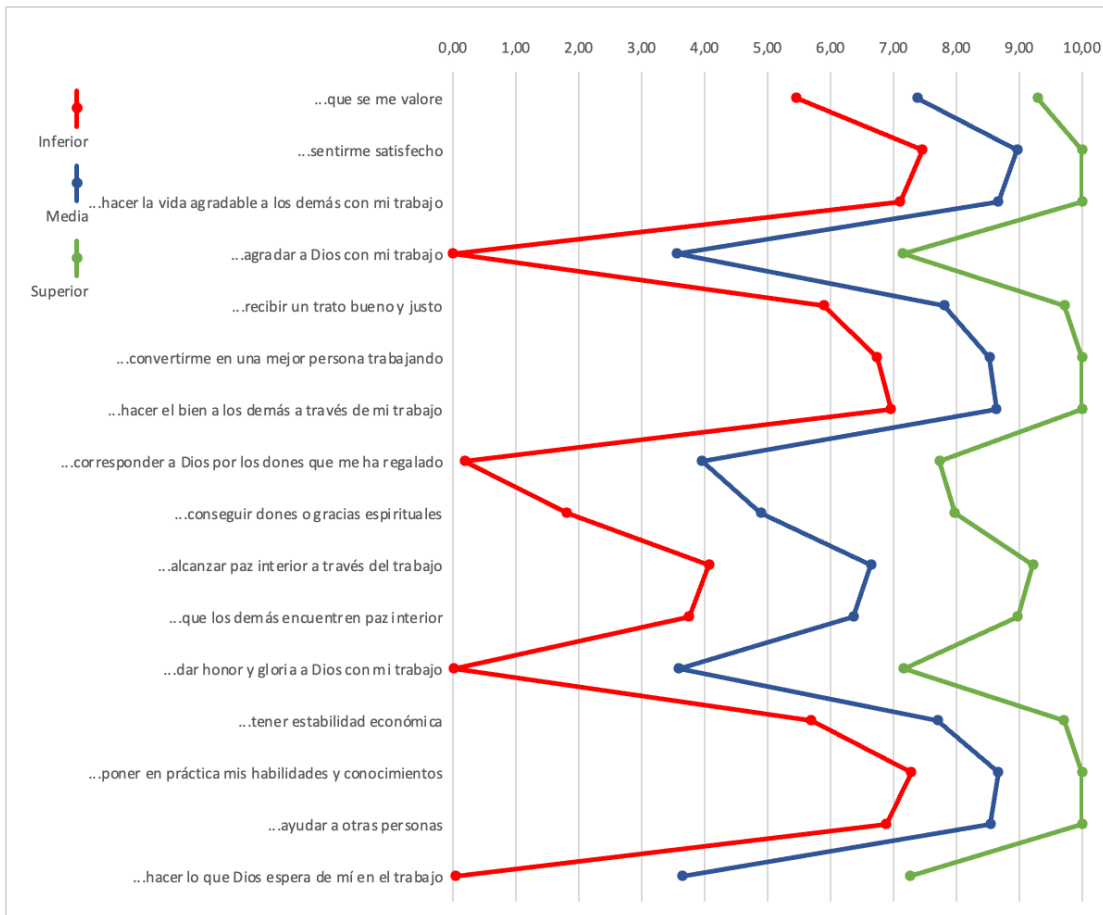


Tabla 27: Valoración media motivos (agrupados de 4 en cuatro por Placenteros, Morales, Espirituales y Útiles)
Fuente: Elaboración propia.

Cuando se procede a realizar el análisis atendiendo al género de los encuestados se puede apreciar en la tabla 28 que se presentan diferencias significativas entre las medias obtenidas para los hombres y para las mujeres y que dichas diferencias no se presentan siempre en el mismo sentido. Por ejemplo, las motivaciones religiosas son más valoradas por los hombres con diferencias significativas comprobadas a través de la prueba t-test para muestras independientes, algo que también se produce en el caso de "*el deseo de conseguir dones o gracias espirituales*".

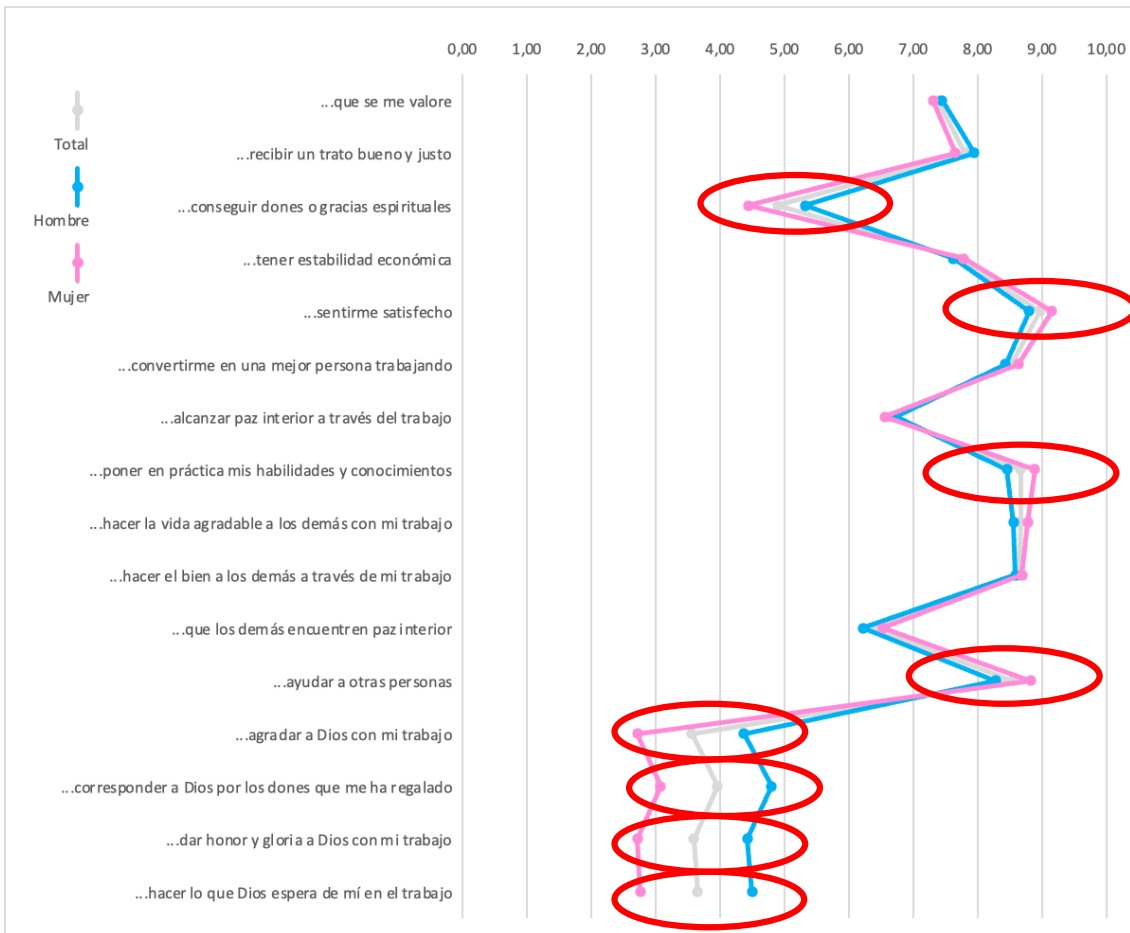


Tabla 28: Valoración media motivos en función del género de los encuestados (se ha marcado en círculo rojo las diferencias significativas)
Fuente: Elaboración propia.

Las puntuaciones medias de las mujeres entrevistadas son mayores a las de los hombres con diferencia significativa -comprobada igualmente mediante la prueba T-Test para muestras independientes- en el caso de "el deseo de sentirme satisfecho", que es de tipo intrínseco y placentero; "el deseo de poner en práctica mis habilidades y conocimientos", de tipo intrínseco y útil y también en "el deseo de ayudar a otras personas", de tipo trascendente y útil.

Cuando se estudia las motivaciones en función de los intervalos de edad no se llegan a apreciar diferencias significativas entre las distintas cohortes de edad para ninguna de las 16 motivaciones que se han medido. No obstante, se presentan los datos en

la tabla 29 en la que se aprecia que los grupos de mayor edad dan una valoración ligeramente superior a las motivaciones de tipo religioso, aunque debemos insistir en que esta diferencia no es significativa.

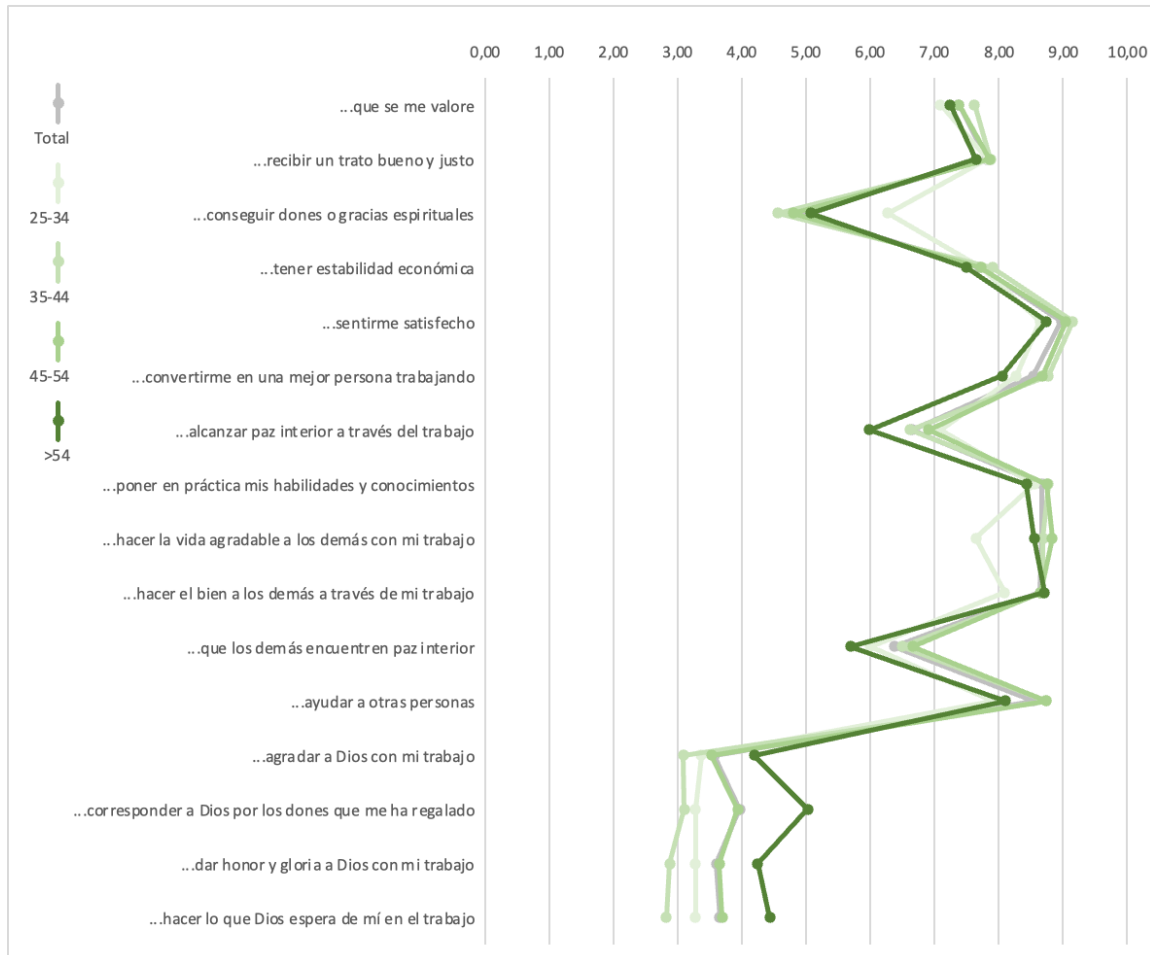


Tabla 29: Valoración media motivos en función del grupo de edad
Fuente: Elaboración propia.

Se procede, a continuación, al análisis de las diferencias de medias entre las motivaciones y el tiempo de permanencia en la empresa. Al no haberse apreciado diferencias significativas en los intervalos temporales planteados no se muestra la tabla.

Al abordar las diferencias entre las motivaciones en función del tamaño de la empresa, sí que se obtienen resultados significativos en el caso de "el deseo de que se me

valore" con una puntuación más baja para las empresas de hasta 50 trabajadores y más alta para el resto. También se aprecia diferencia significativa para "el deseo de recibir un trato bueno y justo", pero en este caso son las empresas de menos de 50 trabajadores las que tienen una puntuación significativamente inferior, mientras que las empresas de entre 51 y 250 trabajadores presentan la puntuación más alta. El resto de las empresas no presentan diferencias que sean significativas, como se puede apreciar en la tabla 30.



Tabla 30: Valoración media motivos en función del tamaño de las empresas en que trabajan (se ha marcado en círculo rojo las diferencias significativas)
Fuente: Elaboración propia.

4.4.1.3. Análisis descriptivo del *work engagement*

El análisis del "work engagement" se ha medido a través de las respuestas a tres

enunciados:

- En mi trabajo me siento lleno/a de energía
- Estoy entusiasmado/a con mi trabajo
- Estoy inmerso/a en mi trabajo

Se ha utilizado una escala de frecuencia de 0 para nunca a 6 para Siempre. Los resultados medios obtenidos para el total de la muestra se presentan en la tabla 31.

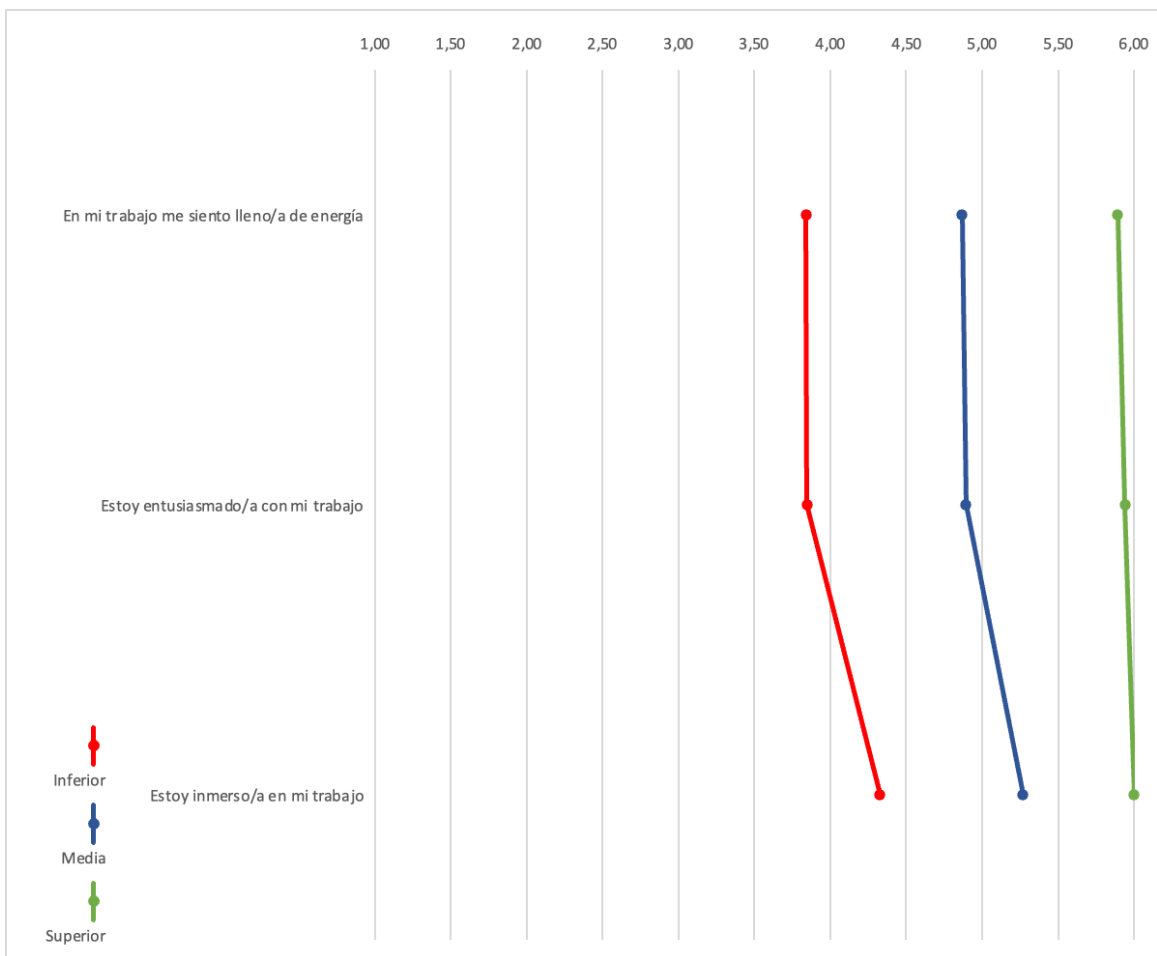


Tabla 31: Valoración media del *work engagement* (en rojo se ha representado la media menos la desviación típica y en verde la media más la desviación típica respetando los márgenes de la escala)
Fuente: Elaboración propia.

Cuando se analiza el "work engagement" en función del sexo no se aprecian diferencias significativas, por lo que no se ha mostrado la tabla correspondiente. La situación se repite cuando se lleva a cabo el cálculo en función de la cohorte de edad

de los entrevistados, con los años de servicio en la empresa y con el tamaño de la empresa. Vistos los resultados se aprecia que las variables de clasificación no son capaces de discernir diferencias entre los niveles de compromiso declarados, que son bastante elevados en los tres ítems medidos.

4.4.1.4. Análisis descriptivo de la satisfacción laboral

El análisis de la satisfacción con el puesto de trabajo se ha medido con un único ítem "En general, ¿cómo de satisfecho/a está con su trabajo?", medido entre 1 Totalmente insatisfecho y 5 Totalmente satisfecho. El resultado general se puede observar en la tabla 32 donde además se ha representado el valor medio menos la desviación típica y el valor medio más la desviación típica.

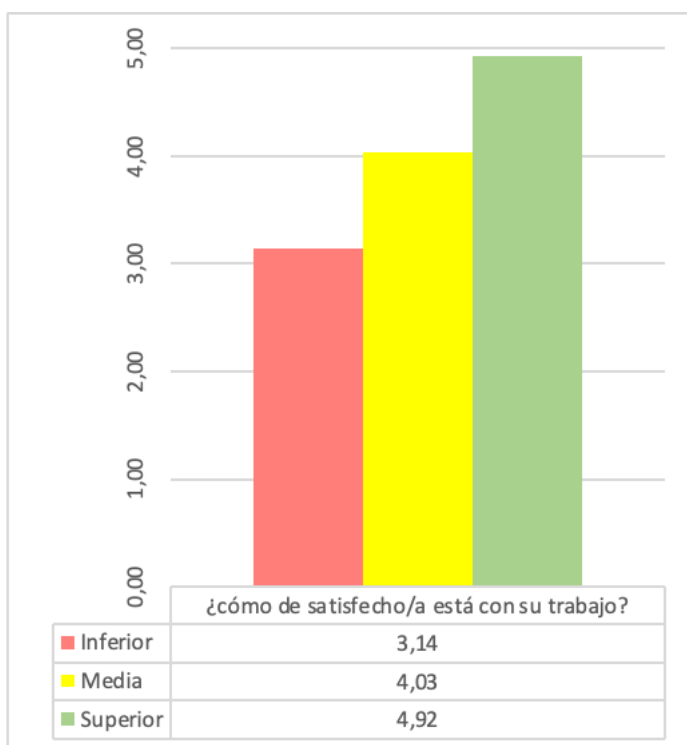


Tabla 32: Satisfacción en el puesto de trabajo valor medio
Fuente: Elaboración propia.

Cuando se compara la satisfacción declarada en función del sexo del encuestado no se aprecian diferencias significativas.

Cuando el análisis se lleva a cabo teniendo en cuenta los grupos de edad, aparecen diferencias significativas con la cohorte de 35 a 44 años que declara una satisfacción con el puesto de trabajo claramente inferior a la cohorte de 45 a 54 años. Dicha diferencia se ha comprobado mediante un análisis de varianza en el que se ha podido validar la igualdad de varianza entre los grupos, se ha rechazado la hipótesis nula de igualdad de medias en la prueba ANOVA (sig. 0,031) y luego, mediante la prueba GYT2 de Hochberg (sig. 0,022), se ha identificado los dos únicos grupos que presentaban diferencias significativas de media (ver tabla 33).

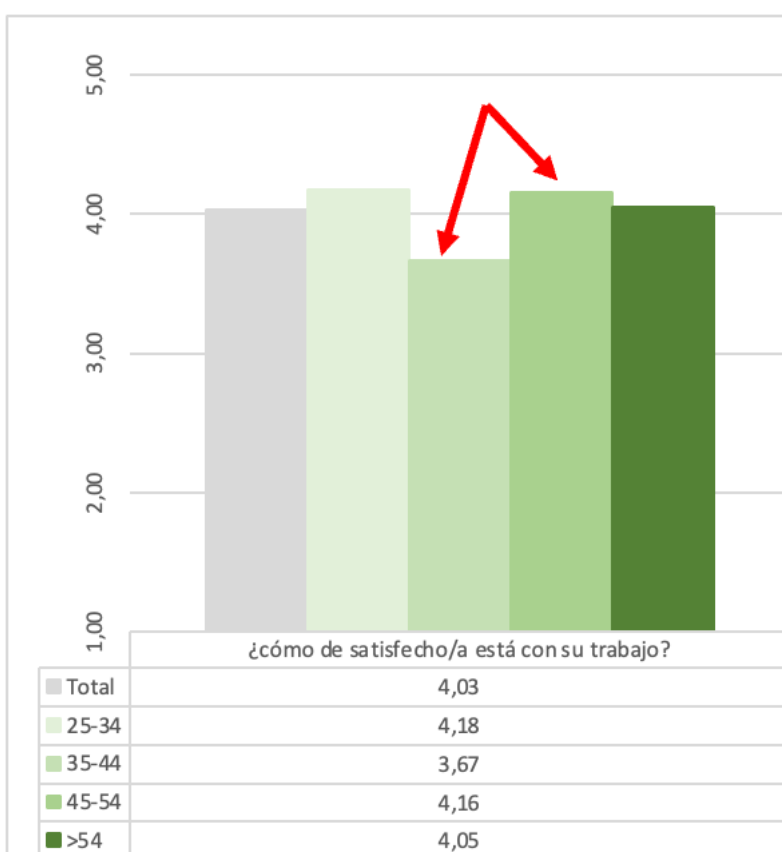


Tabla 33: Satisfacción en el puesto de trabajo valor medio por edad (las diferencias significativas se han marcado con la flecha roja)
Fuente: Elaboración propia.

El análisis de la satisfacción con el puesto de trabajo en función del tiempo que llevan prestando servicio en la empresa no presenta diferencias significativas. Igualmente ocurre cuando se compara la satisfacción con el puesto de trabajo por el tamaño de la empresa.

4.4.1.5. Análisis descriptivo del florecimiento humano

El florecimiento humano se ha medido por medio de tres ítems:

- En general, ¿cómo está de satisfecho/a con su vida?
- En general, ¿cree que las cosas que hace en la vida valen la pena?
- Procuero actuar bien siempre, también en situaciones más difíciles

Se han valorado de 0 a 10 en todos los casos atendiendo a *Nada satisfecho/ Completamente satisfecho* para el primero; *Nada / Completamente* para el segundo y *Nunca / Siempre* para el tercero. Los resultados se pueden apreciar en la tabla 34, siguiendo la misma pauta utilizada en los análisis anteriores.

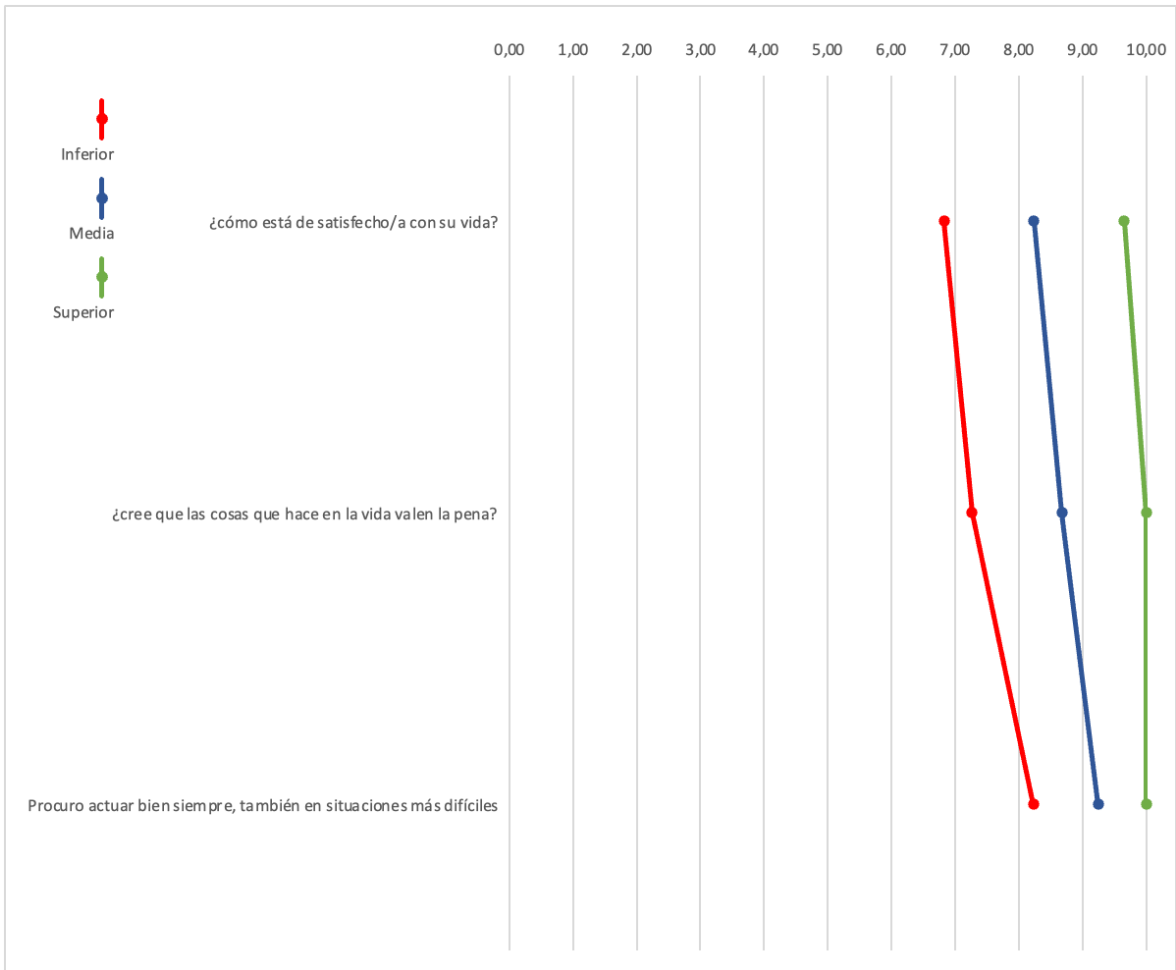


Tabla 34: Valoración media florecimiento humano (en rojo se ha representado la media menos la desviación típica y en verde la media más la desviación típica respetando los márgenes de la escala)
Fuente: Elaboración propia.

Los resultados muestran mayor dispersión en la satisfacción con la vida, aunque en todos los casos las puntuaciones son bastante elevadas.

Al analizar el florecimiento humano en función del sexo, no se aprecian diferencias significativas, por lo que se ha optado por no presentar la tabla correspondiente. El análisis del florecimiento humano en función de la edad de los entrevistados no presenta diferencias significativas.

Por el contrario, cuando se estudia el florecimiento humano en función del tiempo que llevan prestando servicios en la empresa se identifican diferencias (véase tabla

35). En primer lugar, se detecta que no hay igualdad de varianza entre los grupos para ninguna de las tres variables que miden el florecimiento humano, dado que al aplicar el test de LEVENE se rechaza con claridad en todos los casos la hipótesis nula de igualdad de varianzas. Por ello, se procede al análisis de las pruebas robustas (Welch y Brown-Forsythe) que presentan resultados concluyentes para los dos primeros ítems, rechazando la hipótesis nula de igualdad de medias, mientras que en el caso de "Procuró actuar bien siempre, también en situaciones más difíciles", la prueba de Welch (sig. 0,081) no permite rechazar la hipótesis nula, mientras que la de Brown-Forsythe (0,009) sí que lo hace de forma clara.

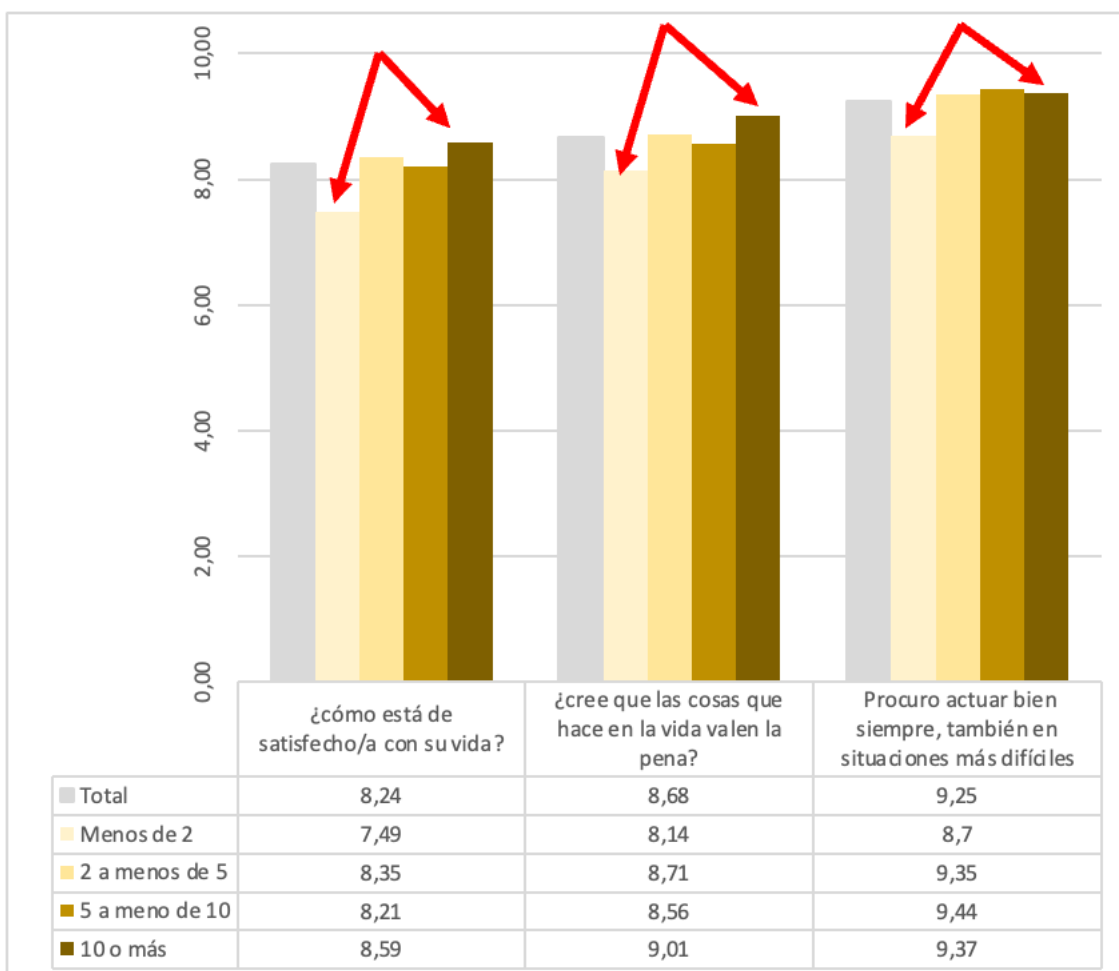


Tabla 35: Valoración media florecimiento humano en función del tiempo de actividad en la empresa (en rojo se ha representado las diferencias de media significativas entre grupos)

Fuente: Elaboración propia.

Para identificar las diferencias significativas entre grupos se ha utilizado la prueba post-hoc t de Dunnett bilateral. Finalmente, el análisis en función del tamaño de la empresa en la que trabajan tampoco ha proporcionado diferencias significativas, motivo por el cual no se presenta resultado gráfico.

4.5. Análisis de los datos del modelo

Para analizar los datos del modelo se ha escogido la técnica PLS-SEM (Ciavolino, Aria, Cheah & Roldán, 2022), por medio de la versión 4 del software Smart PLS (Ringle, Wende, & Becker, 2022). Atendiendo a los resultados de estudios desarrollados en la comunidad académica sobre el uso de PLS-SEM, se optó por probar un marco teórico desde una perspectiva causal-predictiva y una muestra relativamente pequeña de 187 responsables de recursos humanos (Hair, Risher & Ringle, 2019). También se ha tenido en cuenta el mayor poder estadístico de PLS-SEM (comparado con las técnicas de SEM basadas en covarianza o CB-SEM) debido a que incrementa la posibilidad de identificar relaciones estadísticamente significativas cuando está presente en una población (Hair, Hult, Ringle & Sarstedt, 2022).

4.6. Validación del instrumento de medida

Para poder evaluar el modelo PLS-SEM se comenzará con la evaluación del modelo de medición analizando la confiabilidad del indicador, la confiabilidad de la consistencia interna, la validez convergente y la validez discriminante.

Factores	Item	Estánd. loading	t-boots-trapping	CA	rho_A	CR	AVE
Work Engagement	EN1	0,911	39,045	0,821	0,875	0,893	0,738
	EN2	0,930	85,622				
	EN3	0,719	8,731				
FloreCIMIENTO humano	HF1	0,869	18,321	0,805	0,838	0,885	0,722
	HF2	0,917	56,554				
	HF3	0,753	10,195				
Satis. Laboral	JS1	1,000	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
Propósito Organizacional	PO1	0,710	11,542	0,813	0,825	0,877	0,641
	PO2	0,835	27,441				
	PO3	0,818	26,005				
	PO4	0,834	26,182				
Empleo	M4	1,000	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
Carrera	M1	0,600	3,299	0,708	0,787	0,832	0,630
	M5	0,879	7,747				
	M8	0,870	9,121				
Vocación	M2	ns	Ns	0,838	0,910	0,885	0,659
	M6	0,827	13,331				
	M10	0,884	13,336				
	M9	0,828	9,823				
	M12	0,697	4,940				
Vocación espiritual	M13	0,742	2,567	0,907	1,118	0,910	0,591
	M3	0,785	3,960				
	M7	0,859	3,246				
	M15	0,755	2,640				
	M11	0,775	2,724				
	M16	0,713	3,224				
	M14	0,744	2,558				

Nota: CA = Cronbach's alpha; rho_a = Dijkstra-Henseler composite reliability; CR = Composite reliability; AVE = Average variance extracted

Tabla 36: Fiabilidad, consistencia interna y validez convergente del instrumento de medida
Fuente: Elaboración propia.

Para comprobar la consistencia interna de las escalas, tal y como se puede ver en la tabla 36, se obtuvo que todos los constructos presentan valores superiores a 0,7 como recomiendan Hair et al (2022). El α de Cronbach (Nunnally & Bernstein, 1994), la Fiabilidad Compuesta y las estimaciones de Rhoa han sido superiores a 0,7 e inferiores a 0,95, lo que demuestra buena consistencia interna (Guenther, Guenther,

Ringle, Zaefarian & Cartwright, 2023). Las medidas de AVE (varianza media extraída) corroboran la validez convergente ya que todas son superiores a 0,5 (Cepeda, Roldán, Sabol, Hair & Chong, 2024).

Para comprobar la validez discriminante se observó que la medida de AVE de cada par de factores fuera superior al cuadrado de la correlación entre ellos (Fornell & Larcker, 1981). Además, se calculó el ratio Heterotrait-Monotrait de cada factor (Henseler, Ringle & Sarstedt, 2015), como se puede apreciar en la tabla 37.

Factor	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8
F1 Carrera	0,794	0,673	0,646	0,148	0,336	0,217	0,724	0,436
F2 Empleo	0,557	1,000	0,265	0,119	0,221	0,121	0,301	0,203
F3 Florecimiento humano	0,503	0,232	0,850	0,306	0,521	0,208	0,605	0,561
F4 Satis. Laboral	0,135	0,119	0,287	1,000	0,637	0,148	0,182	0,613
F5 Prop. Organizacional	0,266	0,200	0,427	0,579	0,801	0,133	0,384	0,654
F6 Voc.Espiritual	0,198	0,163	0,185	0,163	0,159	0,769	0,479	0,253
F7 Vocación	0,610	0,269	0,496	0,203	0,361	0,485	0,812	0,415
F8 Work Engagement	0,357	0,184	0,450	0,573	0,552	0,248	0,370	0,859

Note: diagonal AVE square root; lower triangle: latent variable correlations; upper triangle: HTMT ratios

Tabla 37: Fiabilidad, consistencia interna y validez convergente del instrumento de medida II
Fuente: Elaboración propia.

4.7. Resultados, Test de hipótesis y Discusión

En la tabla 38 se presentan las relaciones causales propuestas, el valor estandarizado de beta para cada una de ellas, así como el valor de t y los p-values asociados. Los resultados confirman todas las hipótesis, con excepción de la H1d, en la que la relación entre propósito organizacional y vocación espiritual es positiva, pero no significativa.

Hypotesis	Stand. beta	T statistics	P values
H1a Prop. Organizacional --> Empleo	0,2000 **	2400	0,016
H1b Prop. Organizacional --> Carrera	0,2660 **	2826	0,005
H1c Prop. Organizacional --> Vocación	0,3610 **	4751	0,000
H1d Prop. Organizacional --> Vocación Espiritual	0,1590 ^{ns}	1373	0,170
H2 Prop. Organizacional --> Work Engagement	0,5520 **	7225	0,000
H3 Prop. Organizacional --> Satisfacción Laboral	0,5790 **	8393	0,000
H4 Prop. Organizacional --> Florecimiento humano	0,4270 **	6495	0,000

R²(carrera)=0,071; R²(Empleo)=0,040; R²(Florecimiento humano)=0,182; R²(Voc.Espiritual)=0,025; R²(Vocación)=0,130; R²(Work Engagement)=0,305; R²(Satis. Laboral)=0,335
** p<0,01; * p<0.05

Tabla 38: Estimación del modelo estructural
Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a la relación entre el propósito organizacional y el sentido que una persona otorga a su trabajo, como refleja la ilustración 10, se puede comprobar que hay influencia positiva y significativa entre el propósito organizacional y la carrera (H1b), al igual que ocurre con el empleo, aunque en menor medida (H1a).

La hipótesis H1d, que plantea la relación entre el propósito organizacional y la vocación espiritual, no puede ser confirmada, aunque sí la hipótesis H1c, que postula una relación positiva entre el propósito organizacional y el sentido del trabajo entendido como vocación.

Por lo que respecta al "work engagement", en línea con contribuciones anteriores de la literatura especializada, la hipótesis H2 confirma una fuerte relación positiva entre el propósito organizacional y el "work engagement".

Por último, en cuanto a las otras dos variables analizadas en el modelo, la hipótesis H3, también en línea con las contribuciones de la literatura, confirma una fuerte relación positiva y significativa entre el propósito organizacional y la satisfacción

laboral. Finalmente, la hipótesis H4 también se confirma, mostrando una fuerte relación positiva y significativa entre el propósito organizacional y el florecimiento humano.

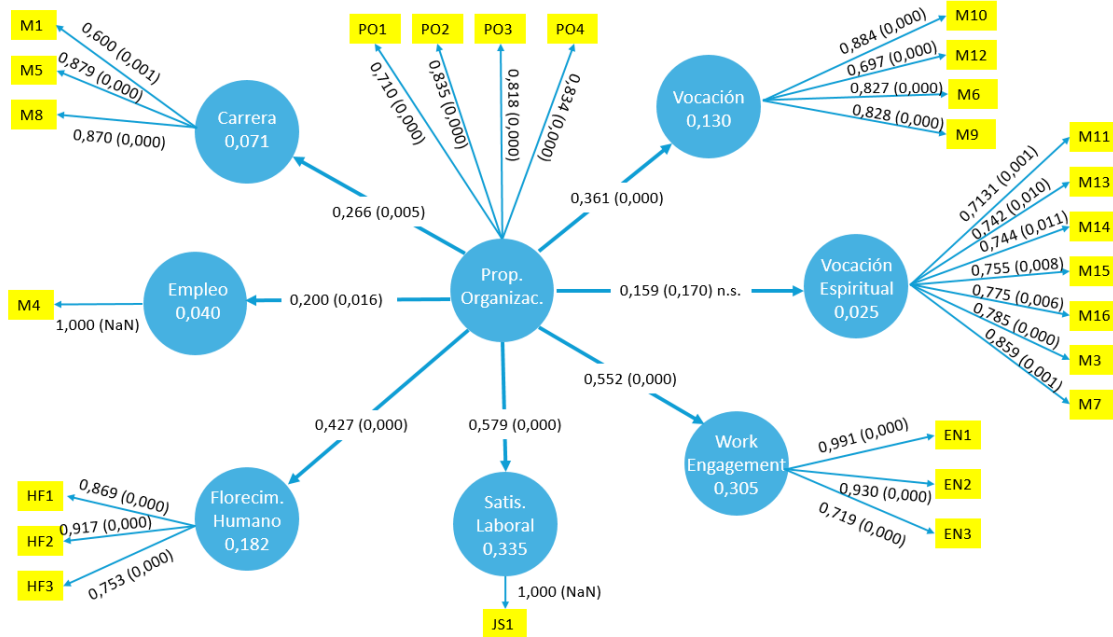


Ilustración 10: Resultados de relaciones de influencia del modelo de investigación
Fuente: Elaboración propia.

5. CONCLUSIONS

5.1. Introduction

This chapter presents the study's main conclusions, outlines its limitations, and suggests potential directions for future research. It is organized into four sections: Introduction, Main conclusions, Practical implications, and Limitations and future research directions. This introductory part provides an overview of the chapter. The following section summarizes the primary findings of our research. The Practical implications section discusses the relevance and application of these findings. This chapter concludes by addressing the study's limitations and offering recommendations for future research.

5.2. Main Conclusions

Having presented the results of the empirical study in the previous chapter, the present one describes the main conclusions. We will expose preliminary considerations regarding the theoretical framework proposed in this research. Subsequently, we will proceed to summarize the steps that we follow to arrive at the primary thesis of this work, which posits that identification with the purpose of an organization influences the meaning that the individual attributes to their work, their work engagement, their level of job satisfaction, and their human flourishing.

First, concerning organizational purpose, as evidenced by research conducted mainly since the end of the last century, it constitutes the organization's fundamental reason for being ("raison d'être"). Establishing an organizational purpose is instrumental in

fostering a sense of unity and shared direction among the employees of a company, thereby providing a unifying force that directs individual actions towards attaining a collective objective. The authors and models examined in this thesis emphasize organizational purpose as a component that imbues employees with a sense of meaning, guides their actions, and strengthens their identification with the company. In this regard, the seminal work of Gartenberg et al. (2019) offers a remarkably comprehensive definition in academic literature. Gartenberg et al. (2019) define organizational purpose as "a set of beliefs about the meaning of a firm's work beyond quantitative measures of financial performance" (p. 3). This definition is particularly relevant because it integrates two fundamental aspects that earlier authors had analyzed separately. First, it emphasizes the beliefs and values of the people who make up organizations. Second, it recognizes the prosocial aspect that purpose has. Furthermore, they developed a metric to evaluate the effectiveness of corporate purpose by analyzing employees' authentic perceptions of their work's significance. It is important to note that Gartenberg et al. (2019) provided the academic literature with one of the few measurement tools for the construct. The validation of this tool appears in papers published in prestigious journals with high academic impact. In alignment with the research of these authors, we concur with their conclusion that the identification of organizational purpose is associated with employees' beliefs concerning the meaning and impact of their work.

This thesis posits that the organizational purpose influences the meaning that individuals ascribe to their work, thereby connecting it with the most intimate motivations of human beings. Precisely, the meaning of the work represents the second element of the theoretical model of this work. Similar to organizational

purpose, it has gained academic relevance in recent decades and is now considered a key factor in business management. Indeed, academic references demonstrate that the subjective experience of work influences several organizational aspects, including commitment, absenteeism, attrition and job satisfaction. Personal motivations significantly influence the analysis of this subjective experience, given that the individual perceives that work according to the motives that lead them to perform it.

Following a thorough analysis of the various models of the meaning of work proposed in academic literature, Guillén's proposal (2021) was selected, as it establishes a causality relationship between personal motivations and the orientations of the meaning of work. By taking this model as a frame of reference, this research assumes that personal motivations condition the meaning a person gives to their work as job, career, calling or higher calling. Furthermore, research proposes that organizational purpose significantly influences these motivations.

As elucidated in preceding chapters, the subject of analysis of this doctoral thesis contributes to the exploration that the academic community is conducting on the influence of organizational purpose on various constructs in the field of organizational behavior. In this sense, the object of study focuses mainly on work engagement. Consequently, the third chapter of this work proposes a review of the concept, its antecedents and consequences. In practical terms, it is a highly relevant construct. Work engagement, defined by vigor, dedication and absorption at work, significantly impacts professional performance, job satisfaction and physical and emotional health. The scale developed by Schaufeli et al. (2002) and Schaufeli & Salanova (2011) enables the evaluation of work engagement. There are several arguments for selecting this measurement model. First, it integrates all the construct dimensions and offers

an exhaustive evaluation of work engagement. Second, the above authors have extensive experience in the study and development of the construct. Finally, it is one of the most widely accepted models in academic literature. Consequently, this research covers work engagement in a comprehensive manner, characterized by vigor as a behavioral aspect, dedication as an emotional dimension, and absorption as a cognitive component.

After establishing the theoretical framework in the initial three chapters, the fourth chapter introduces and justifies the research model. This model is crucial as it aims to explore the direct influence of organizational purpose on the meaning of work and work engagement, and additionally, on two other constructs in the field of Organizational Behavior: job satisfaction and human flourishing. Due to the significant length of the questionnaire, reduced scales are chosen in both cases, underscoring the meticulous approach taken in this study.

The theoretical model proposed here positions organizational purpose as an antecedent to the meanings of work, work engagement, job satisfaction and human flourishing. As detailed in the preceding chapters, there is a scarcity of studies that have analyzed the impact of organizational purpose on work engagement and job satisfaction. Those that have done so have reported a positive and significant relationship. However, to our knowledge, no research has analyzed the relationship between organizational purpose and the meanings of work and human flourishing. This study, therefore, presents a novel and exciting opportunity to explore these relationships.

To corroborate the hypotheses, an empirical study was conducted among members of the Spanish Association of Human Resources Directors (AEDRH). The creation of this association dates to 2012, intending to promote and develop the human resources management function and facilitate the exchange and dissemination of knowledge in the field of people management. The members of this association are senior managers and are ultimately responsible for managing human resources in their respective organizations. A total of 187 valid responses were received.

The data analysis reveals a positive and significant relationship between the organizational purpose and the meaning that individuals attribute to their work. Specifically, when employees connect with the organization's purpose, they are more likely to perceive their work as a career or a calling. This finding, derived from a thorough and comprehensive data analysis, instils confidence in the robustness of the conclusions drawn in this thesis.

Conversely, in contexts where organizational purpose exerts minimal influence, individuals tend to adopt an instrumental orientation toward work, perceiving it as a transactional exchange (Wrzesniewski et al., 1997). This finding is consistent with theories that propose organizational purpose is most significant for employees who actively seek meaning, fulfilling the psychological need for purpose (Ryan & Deci, 2000; Rosso et al., 2010).

Notably, while organizational purpose shows a positive association among individuals who view their work as a higher calling (Bellah et al., 1985), the effect is not statistically significant ($\beta = X$, $p > .05$). This suggests that organizational purpose functions as a reinforcing mechanism rather than a transformative one, amplifying preexisting

intrinsic motivations (Bunderson & Thompson, 2009) rather than independently shaping them. Moreover, organizational purpose alone cannot engender professional fulfilment unless it aligns with an individual's intrinsic values and belief systems.

The analysis further reveals that an organization's de facto purpose -which authentically guides employee actions and decisions- is contingent upon employees' preexisting values and beliefs about work meaning. This supports the conclusion that organizational purpose and individual motivations are interdependent, thereby underscoring the subjectivity of organizational purpose (Wrzesniewski et al., 1997; Dutton et al., 2010). Critically, this subjectivity manifests in how employees frame their work's significance, whether as a job (transactional), a career (advancement-focused), or a calling (meaning-driven) (Rosso et al., 2010).

Regarding the study's second objective -examining organizational purpose's impact on work engagement, job satisfaction, and human flourishing- the results demonstrate three key findings:

- Organizational purpose positively and significantly influences work engagement.
- Organizational purpose positively and significantly influences job satisfaction.
- Organizational purpose positively and significantly influences human flourishing.

The study's results confirm that employees are encouraged to develop positive mental states and prosocial behavior when they connect with the purpose of their organization.

5.3. Practical Implications

The findings of this study yield several practical implications for organizational leaders and human resource professionals.

First, this research advances the understanding of organizational purpose and its influence on employee motivation and commitment. Leaders must recognize that an organization's authentic purpose is not merely its officially stated mission, but rather the purpose that employees internalize and enact in their daily work (Bailey et al., 2019). Thus, managers seeking to effectively communicate and operationalize organizational purpose should first assess how employees perceive and derive meaning from it, as these perceptions directly shape work engagement (Bunderson & Thompson, 2009; Rosso et al., 2010).

Second, workforce challenges, including declining commitment, rising absenteeism, and turnover intention, have intensified in recent years due to the COVID-19 pandemic, generational shifts (e.g., Millennials and Generation Z entering the workforce), and trends such as the "great resignation" and "quiet quitting" (Formica & Sfodera, 2022). This study demonstrates that organizational purpose serves as a critical lever for enhancing work engagement and job satisfaction, thereby fostering employees' psychological well-being and human flourishing (Martela & Steger, 2016).

Third, effective leadership requires cultivating an environment where employees can maximize their potential while contributing to organizational success. The theoretical framework presented in this study equips leaders with a model for understanding the full spectrum of employee motivation ranging from extrinsic and intrinsic drivers to

transcendent and spiritual dimensions. Additionally, leaders must discern whether employees perceive their work as a job (transactional), a career (advancement-focused), or a calling (meaning-driven) (Wrzesniewski et al., 1997). These insights can contribute to enhancing leadership efficacy, particularly in domains such as employee recognition, professional development, and talent retention.

Finally, this study advocates for a humanistic approach to management by:

- Acknowledging the prosocial nature of organizational purpose, which seeks not only economic outcomes but also the betterment of employees' lives (Hollensbe et al., 2014).
- Integrating ethical and spiritual dimensions of motivation into leadership practices, as moral and existential factors significantly influence work meaning, engagement, and flourishing (Lips-Wiersma & Wright, 2012).

By embracing these principles, organizations can foster a more meaningful, ethical, and sustainable work culture.

5.4. Limitations and Future Research Directions

The present study has several limitations that offer opportunities for future research.

Sample Selection Criterion

The sample consisted exclusively of 187 human resources (HR) managers, a factor that may have influenced the observed relationships. The findings indicate that organizational purpose has the strongest association with work being perceived as a career or calling, which is a result that aligns with the service-oriented and

developmental nature of HR roles (Cayrat & Boxall, 2023). However, it is important to note that as HR managers typically occupy senior positions and are closely involved in strategic organizational initiatives, their alignment with corporate purpose may be stronger than in other roles (Bailey et al., 2019). This could potentially skew the results towards a stronger association between organizational purpose and work perception. Future studies should replicate this research with diverse professional groups to determine whether similar patterns emerge.

Geographical Constraints

The study was limited to professionals working in Spain, which restricts the generalizability of the findings. Given that organizational purpose is inherently subjective and shaped by cultural values (Rosso et al., 2010), it is crucial to conduct cross-cultural replications. These replications are needed to assess whether the observed relationships hold in different societal contexts, thereby providing a more comprehensive understanding of the influence of organizational purpose on work perception.

Organizational Heterogeneity

Participants were drawn from multiple companies, meaning their responses reflected their alignment with their respective organizations' purposes. A promising avenue for future research would involve conducting a single-organization study. This study could examine how personal contextual factors (e.g., role, tenure) moderate the impact of organizational purpose on work meaning (Bunderson & Thompson, 2009). Such a study could provide a more nuanced understanding of the relationship

between organizational purpose and work perception, as it would allow for a more in-depth exploration of individual differences within a specific organizational context.

Mediating and Moderating Mechanisms

While this thesis examined the direct effects of organizational purpose on work engagement, job satisfaction, and human flourishing, it is crucial to investigate mediating and moderating variables (e.g., perceived autonomy and supervisor support; Allan et al., 2019). Further exploring these mechanisms is necessary to deepen understanding of how and when organizational purpose influences employee outcomes.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Adler, P. S., & Heckscher, C. (2018). Collaboration as an organization design for shared purpose. In *Toward permeable boundaries of organizations?* (Vol. 57, pp. 81-111). Emerald Publishing Limited.

Albrecht, S. L., Green, C. R., & Marty, A. (2021). Meaningful work, job resources, and employee engagement. *Sustainability*, 13(7), 4045.

Alderfer, C. P. (1969). An empirical test of a new theory of human needs. *Organizational behavior and human performance*, 4(2), 142-175.

Alegre, I., Berbegal-Mirabent, J., Guerrero, A., & Mas-Machuca, M. (2018). The real mission of the mission statement: A systematic review of the literature. *Journal of Management & Organization*, 24(4), 456-473.

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.

Allan, B. A., Douglass, R. P., Duffy, R. D., & McCarty, R. J. (2016). Meaningful work as a moderator of the relation between work stress and meaning in life. *Journal of Career Assessment*, 24(3), 429-440.

ALLEA (Ed.) (2018). *Código Europeo de Conducta para la Integridad en la Investigación*. <https://bit.ly/426ccmR>

Almandoz, J., Lee, Y., & Ribera, A. (2018). Unleashing the power of purpose: 5 steps to transform your business, IESE Insight, 37. *Second Quarter*, 44-51.

Almandoz, J. (2023). Inside-out and outside-in perspectives on corporate purpose. *Strategy science*, 8(2), 139-148.

Andrew, O. C., & Sofian, S. (2012). Individual factors and work outcomes of employee engagement. *Procedia-Social and behavioral sciences*, 40, 498-508.

Andrews, K. R. 1971. The concept of corporate strategy. Homewood, IL: Dow Jones-Irwin, Inc.

Aquino, K., & Reed II, A. (2002). The self-importance of moral identity. *Journal of personality and social psychology*, 83(6), 1423.

Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. Kogan Page Publishers.

Arora, N., & Dhiman, N. (2018). Role of Work Engagement in Predicting Organizational Citizenship Behaviour Among School Teachers.

Aristóteles, *Ética Nicomáquea. Ética Eudemia*. (1985). Traducción de Julio Palli Bonet. Madrid: Editorial Gredos

Aristóteles, *Física, Libro Segundo, VIII* (Planeta de Agostini, Editorial Gredos, S.A. (1995), Biblioteca Clásica Gredos. Traducción: Guillermo R. de Echandía.

Arnold, K. A., Turner, N., Barling, J., Kelloway, E. K., & McKee, M. C. (2007). Transformational leadership and psychological well-being: the mediating role of meaningful work. *Journal of occupational health psychology*, 12(3), 193.

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.

Bakke, D. W. (2010, August). Joy at work: A revolutionary approach to fun on the job. PVG.

Bakker, A. B., Albrecht, S. L., & Leiter, M. P. (2011). Key questions regarding work engagement. *European journal of work and organizational psychology*, 20(1), 4-28.

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career development international*, 13(3), 209-223.

Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. I. (2014). Burnout and work engagement: The JD–R approach. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.*, *1*(1), 389-411.

Bakker, A. B., Demerouti, E., & Verbeke, W. (2004). Using the job demands-resources model to predict burnout and performance. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, *43*(1), 83-104.

Bakker, A. B., Hakanen, J. J., Demerouti, E., & Xanthopoulou, D. (2007). Job resources boost work engagement, particularly when job demands are high. *Journal of educational psychology*, *99*(2), 274.

Bakker, A. B., & Oerlemans, W. G. (2019). Daily job crafting and momentary work engagement: A self-determination and self-regulation perspective. *Journal of Vocational Behavior*, *112*, 417-430.

Bandura, A., Barbaranelli, C., Caprara, G. V., & Pastorelli, C. (1996). Mechanisms of moral disengagement in the exercise of moral agency. *Journal of personality and social psychology*, *71*(2), 364.

Bañon Gomis, A. J., Guillén Parra, M., Hoffman, W. M., & McNulty, R. E. (2011). Rethinking the concept of sustainability. *Business and Society Review*, *116*(2), 171-191.

Bañón, A., Guillén, M., & Gil, I. (2012). Ethics and learning organizations in the New Economy. In *Human Resource Management in the Digital Economy: Creating Synergy between Competency Models and Information* (pp. 66-78). IGI Global.

Barnard, Ch. (1938). *The Functions of the Executive*. Massachusetts: Harvard. University Press, repr. 1968.

Barrick, M. R., Thurgood, G. R., Smith, T. A., & Courtright, S. H. (2015). Collective organizational engagement: Linking motivational antecedents, strategic implementation, and firm performance. *Academy of Management journal*, *58*(1), 111-

135.

Bart, C. K. (1997). Industrial firms and the power of mission. *Industrial Marketing Management*, 26(4), 371-383.

Bart, C. K. (2001). Measuring the mission effect in human intellectual capital. *Journal of intellectual capital*, 2(3), 320-330.

Bart, C. K., Bontis, N., Taggar, S. (2001). A model of the impact of mission statements on firm performance. *Management decision*, 39(1), 19-35.

Bartkus, B. R., & Glassman, M. (2008). Do firms practice what they preach? The relationship between mission statements and stakeholder management. *Journal of business ethics*, 83, 207-216.

Bartlett, C. A., & Ghoshal, S. (1994). Changing the role of top management: Beyond strategy to purpose. *Harvard business review*, 72(6), 79-88.

Bastons, M., Benguría, R., Armengou, J., & Rey, C. (2020). Mission-based corporate sustainability: The Aigües de Barcelona model. *Responsible Business in a Changing World: New Management Approaches for Sustainable Development*, 311-328.

Bastons, M., Mas, M., & Rey, C. (2017). Pro-stakeholders motivation: Uncovering a new source of motivation for business companies. *Journal of Management & Organization*, 23(5), 621-632.

Basu, S. (1999). *Corporate Purpose: Why it Matters More Than Strategy*. New York, NY:Garland Publishing Inc.

Baumeister, R. F. (1991). *Meanings of life*. Guilford press.

Baumeister, R. F., & Vohs, K. D. (2001). The pursuit of meaningfulness in life. *Handbook of positive psychology*, 1, 608-618.

Bellah, R. N., Madsen, R., Sullivan, W. M., Swidler, A., & Tipton, S. M. (1985) *Habits of the Heart: Middle America Observed*. Berkeley: University of California Press

Bénabou, R., & Tirole, J. (2003). Intrinsic and extrinsic motivation. *The review of economic studies*, 70(3), 489-520.

Bendassolli, P. F., & Borges-Andrade, J. E. (2015). Meaning, meaningfulness, and tensions in artistic work. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 15(1), 71-81.

Berg, J. L. (2015). The role of personal purpose and personal goals in symbiotic visions. *Frontiers in psychology*, 6, 443.

Berg, J. M., Grant, A. M., & Johnson, V. (2010). When callings are calling: Crafting work and leisure in pursuit of unanswered occupational callings. *Organization science*, 21(5), 973-994.

Bergmann, G. (1962). Purpose, function, scientific explanation. *Acta Sociologica*, 5(1), 225-238.

Bhattacharya, C. B., Sen, S., Edinger-Schons, L. M., & Neureiter, M. (2023). Corporate purpose and employee sustainability behaviors. *Journal of Business Ethics*, 183(4), 963-981.

Birkinshaw, J., Foss, N. J., & Lindenberg, S. (2014). Combining purpose with profits. *MIT Sloan Management Review*.

Blair-Loy, M., Wharton, A. S., & Goodstein, J. (2011). Exploring the relationship between mission statements and work-life practices in organizations. *Organization Studies*, 32(3), 427-450.

Blustein, D. L. (2008). The role of work in psychological health and well-being: a conceptual, historical, and public policy perspective. *American psychologist*, 63(4), 228.

Boiral, O., Raineri, N., & Talbot, D. (2018). Managers' citizenship behaviors for the environment: a developmental perspective. *Journal of Business Ethics*, 149, 395-409.

Boyatzis, R. E., & Akrivou, K. (2006). The ideal self as the driver of intentional change. *Journal of management development*, 25(7), 624-642.

Bradley, M., Schipani, C. A., Sundaram, A. K., & Walsh, J. P. (1999). The purposes and accountability of the corporation in contemporary society: Corporate governance at a crossroads. *Law and Contemp. Probs.*, 62, 9.

Bradshaw, F. F. (1923). Companionable books. *Journal of Social Forces*, 492-494.

Briner, R. B., & Denyer, D. (2012). Systematic review and evidence synthesis as a practice and scholarship tool.

Bunderson, J. S., & Thompson, J. A. (2009). The call of the wild: Zookeepers, callings, and the double-edged sword of deeply meaningful work. *Administrative science quarterly*, 54(1), 32-57.

Burić, I., & Macuka, I. (2018). Self-efficacy, emotions and work engagement among teachers: A two wave cross-lagged analysis. *Journal of Happiness Studies*, 19(7), 1917-1933.

Campbell, A., & Yeung, S. (1991). Creating a sense of mission. *Long range planning*, 24(4), 10-20.

Carasco-Saul, M., Kim, W., & Kim, T. (2015). Leadership and employee engagement: Proposing research agendas through a review of literature. *Human Resource Development Review*, 14(1), 38-63.

Cardona, P., & Rey, C. (2008). *Management by missions*. New York: Palgrave Macmillan.

Cardona, P., Rey, C., (2022). Is There a Link Between Corporate Purpose and Performance?. *Management by missions: Connecting people to strategy through purpose*, 3-19.

Cardona, P., Rey, C., & Craig, N. (2019). Purpose-driven leadership. In *Purpose-driven Organizations* (pp. 57-71). Palgrave Macmillan, Cham.

Carroll, S. T., Stewart-Sicking, J. A., & Thompson, B. (2014). Sanctification of work: Assessing the role of spirituality in employment attitudes. *Mental Health, Religion & Culture, 17*(6), 545-556.

Carton, A. M., Murphy, C., & Clark, J. R. (2014). A (blurry) vision of the future: How leader rhetoric about ultimate goals influences performance. *Academy of Management Journal, 57*(6), 1544-1570.

Carton, A. M. (2018). "I'm not mopping the floors, I'm putting a man on the moon": How NASA leaders enhanced the meaningfulness of work by changing the meaning of work. *Administrative Science Quarterly, 63*(2), 323-369.

Cavanagh, G. F., & Bandsuch, M. R. (2002). Virtue as a benchmark for spirituality in business. *Journal of business ethics, 38*, 109-117.

Cayrat, C., & Boxall, P. (2023). The roles of the HR function: A systematic review of tensions, continuity and change. *Human Resource Management Review, 33*(4), 100984.

Cepeda, G., Roldán, J. L., Sabol, M., Hair, J., & Chong, A. Y. L. (2024). Emerging opportunities for information systems researchers to expand their PLS-SEM analytical toolbox. *Industrial Management & Data Systems, 124*(6), 2230-2250.

Chandel, A., Yadav, M., & Luu, T. M. N. (2024). The Role of Purpose-Driven Leadership. *Advances in Human Resources Management and Organizational Development Book Series, Ch. 13*, 255–282.

Chandler, A. D. 1962. Strategy and structure: Chapters in the history of the American industrial enterprise. Cambridge: M.I.T. Press.

Chang, Y., Oh, W., & Han, S. (2022). Profit or Purpose: What Increases Medical Doctors' Job Satisfaction?. *Healthcare, 10*(4), 1-13.

Chen, H., Liu, F., Pang, L., Liu, F., Fang, T., Wen, Y., Chen, S., Xie, Z., Zhang, X., Zhao, Y. & Gu, X. (2020). Are you tired of working amid the pandemic? The role of professional

identity and job satisfaction against job burnout. *International journal of environmental research and public health*, 17(24), 9188.

Chen, Y., Weziak-Bialowolska, D., Lee, M. T., Bialowolski, P., McNeely, E., & VanderWeele, T. J. (2022). Longitudinal associations between domains of flourishing. *Scientific Reports*, 12(1), 2740.

Cheney, G., Zorn Jr, T. E., Planalp, S., & Lair, D. J. (2008). Meaningful work and personal/social well-being organizational communication engages the meanings of work. *Annals of the International Communication Association*, 32(1), 137-185.

Chong, S., Van Dyne, L., Kim, Y. J., & Oh, J. K. (2021). Drive and direction: empathy with intended targets moderates the proactive personality–job performance relationship via work engagement. *Applied psychology*, 70(2), 575-605.

Christian, M. S., & Slaughter, J. E. (2007, August). Work engagement: a meta-analytic review and directions for research in an emerging area. In *Academy of management proceedings* (Vol. 2007, No. 1, pp. 1-6). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.

Christiansen, C. (1997). Occupational therapy: Enabling function and Well-being. *Slack Incorporated*.

Ciavolino, E., Aria, M., Cheah, J. H., & Roldán, J. L. (2022). A tale of PLS structural equation modelling: episode I—a bibliometric citation analysis. *Social Indicators Research*, 164(3), 1323-1348.

Coleman, V. I., & Borman, W. C. (2000). Investigating the underlying structure of the citizenship performance domain. *Human resource management review*, 10(1), 25-44.

Collins, J. C., & Porras, J. I. (1991). Organizational Vision and Visionary Organizations. *California Management Review*, 34(1), pp. 30-52.

Collins, J. C., & Porras, J. I. (1996). Building your company's vision. *Harvard business review*, 74, 65-78.

Craig, N., & Snook, S. (2014). From purpose to impact. *Harvard business review*, 92(5), 104-111.

Crumbaugh, J. C., & Maholick, L. T. (1964). An experimental study in existentialism: The psychometric approach to Frankl's concept of noogenic neurosis. *Journal of clinical psychology*, 20(2).

Dai, G., Spencer, S., & Blazek, S. (2021). Purpose and purposefulness at work: The impact on employee engagement and organizational commitment. *Journal of Organizational Psychology*, 21(6).

Damon, W., & Malin, H. (2020). The development of purpose. *The Oxford handbook of moral development: An interdisciplinary perspective*, 110.

Damon, W., Menon, J., & Bronk, K. C. (2003). The Development of Purpose During Adolescence. *Applied Developmental Science*, 7(3), 119-128.

Daum, D. L., & Maraist, C. C. (2021). The importance of culture in the era of COVID-19. *Industrial and Organizational Psychology*, 14(1-2), 160-162.

Dauten Jr, P. M. (1958). Management philosophy: The time dimensions of planning. *Academy of Management Journal*, 1(1), 23-33.

David, F. R., & David, F. R. (2003). It's time to redraft your mission statement. *Journal of Business Strategy*, 24(1), 11-14.

De Bruin, G. P., & Henn, C. M. (2013). Dimensionality of the 9-item Utrecht work engagement scale (UWES-9). *Psychological reports*, 112(3), 788-799.

De Luque, M. S., Washburn, N. T., Waldman, D. A., & House, R. J. (2008). Unrequited profit: How stakeholder and economic values relate to subordinates' perceptions of leadership and firm performance. *Administrative Science Quarterly*, 53(4), 626-654.

De Wit, B., & Meyer, R. (2010). *Strategy: Process, Content, Context* (4th ed.). Cheriton House, Hampshire, United Kingdom: Cengage Learning.

Deci, E. L., Ryan, R. M., Gagné, M., Leone, D. R., Usunov, J., & Kornazheva, B. P. (2001). Need satisfaction, motivation, and well-being in the work organizations of a former eastern bloc country: A cross-cultural study of self-determination. *Personality and social psychology bulletin*, 27(8), 930-942.

Demb, A., Chouet, D., Lossius, T., & Neubauer, F. (1989). Defining the role of the board. *Long Range Planning*, 22(1), 61-68.

Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied psychology*, 86(3), 499.

Demerouti, E., Bakker, A. B., Vardakou, I., & Kantas, A. (2003). The convergent validity of two burnout instruments: A multitrait-multimethod analysis. *European Journal of Psychological Assessment*, 19(1), 12.

Desmidt, S., Prinzie, A., & Decramer, A. (2011). Looking for the value of mission statements: a meta-analysis of 20 years of research. *Management Decision*, 49(3), 468-483.

Dewi, R., Eliyana, A., Si, M., & Anwar, A. (2022). Antecedents And Consequences Of Meaningful Work: A Systematic Literature Review. *Webology*, 19(2).

Diener, E., Suh, E. M., Lucas, R. E., & Smith, H. L. (1999). Subjective well-being: Three decades of progress. *Psychological bulletin*, 125(2), 276.

Dik, B. J., & Duffy, R. D. (2009). Calling and vocation at work: Definitions and prospects for research and practice. *The counseling psychologist*, 37(3), 424-450.

Doherty, B., Haugh, H., & Lyon, F. (2014). Social enterprises as hybrid organizations: A review and research agenda. *International journal of management reviews*, 16(4), 417-436.

Dolbier, C.L., Webster, J.A., McCalister, K.T., Mallon, M.W., & Steinhardt, M.A. (2005). Reliability and Validity of a Single-Item Measure of Job Satisfaction. *American Journal of Health Promotion*, 19(3):194-198.

Donaldson, T. (1982). *Corporations and morality*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Drucker, P. (1974). *Management: tasks, responsibilities, practices*. New York: Harper and Row.

Duffy, M. F. (1989). ZBB, MBO, PPB and their effectiveness within the planning/marketing process. *Strategic Management Journal*, 10(2), 163-173.

Duffy, R. D., & Dik, B. J. (2013). Research on calling: What have we learned and where are we going?. *Journal of Vocational Behavior*, 83(3), 428-436..

Durán, M., Extremera, N., Montalbán, F., & Rey, L. (2005). Engagement y Burnout en el ámbito docente: Análisis de sus relaciones con la satisfacción laboral y vital en una muestra de profesores. *Revista de Psicología del Trabajo y de Las Organizaciones*, 21.

Durán, M. A. D., Sánchez, A. J. M. (2012). Engagement en profesionales de la acción social. Diferencias entre Administración y Tercer Sector desde la perspectiva del modelo de demandas y recursos laborales. *Documentos de trabajo social: Revista de trabajo y acción social*, (51), 45-68.

Durand, R., & Gouvard, P. (2022). An audience-based theory of firms' purposefulness. In *Advances in Cultural Entrepreneurship* (pp. 193-216). Emerald Publishing Limited.

Dutton, J. E., Roberts, L. M., & Bednar, J. (2010). Pathways for positive identity construction at work: Four types of positive identity and the building of social resources. *Academy of management review*, 35(2), 265-293.

Edmans, A. (2011). Does the stock market fully value intangibles? Employee satisfaction and equity prices. *Journal of Financial economics*, 101(3), 621-640.

Eldor, L. (2016). Work engagement: Toward a general theoretical enriching model. *Human Resource Development Review*, 15(3), 317-339.

Ellsworth, R. R. (2002). *Leading with purpose: The new corporate realities*. Stanford University Press.

Engert, S., Rauter, R., & Baumgartner, R. J. (2016). Exploring the integration of corporate sustainability into strategic management: A literature review. *Journal of cleaner production*, 112, 2833-2850.

Erdogan, B., Bauer, T. N., & Taylor, S. (2015). Management commitment to the ecological environment and employees: Implications for employee attitudes and citizenship behaviors. *human relations*, 68(11), 1669-1691.

Fagley, N. S., & Adler, M. G. (2012). Appreciation: A spiritual path to finding value and meaning in the workplace. *Journal of management, spirituality & religion*, 9(2), 167-187.

Fairlie, P. (2011). Meaningful work, employee engagement, and other key employee outcomes: Implications for human resource development. *Advances in developing human resources*, 13(4), 508-525.

Feiss, R. A. (1915). Scientific Management Applied To the Steady Ing of Employment, and Its Effect in an Industrial Establishment. *The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science*, 61(1), 103-111.

Flammer, C. (2015). Does corporate social responsibility lead to superior financial performance? A regression discontinuity approach. *Management science*, 61(11), 2549-2568.

Folger, R., & Salvador, R. (2008). Is management theory too "self-ish"?. *Journal of Management*, 34(6), 1127-1151.

Follett, M. P. (1941). Dynamic administration: The collected papers of Mary Parker Follett. In H. C. Metcalf & L. Urwick (Eds.). New York, NY: Harper.

Formica, S., & Sfodera, F. (2022). The Great Resignation and Quiet Quitting paradigm shifts: An overview of current situation and future research directions. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 31(8), 899-907.

Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of marketing research*, 18(1), 39-50.

Francoeur, V., Paillé, P., Yuriev, A., & Boiral, O. (2021). The measurement of green workplace behaviors: A systematic review. *Organization & Environment*, 34(1), 18-42.

Frankl, V. E. (1966). Self-transcendence as a human phenomenon. *Journal of Humanistic Psychology*, 6(2), 97-106.

Frankl, V. E. (1992). (4th ed.) (I. Lasch, Trans.). *Beacon Press*. / Frankl, V. E. (1959). *Man's Search for Meaning*. Boston, MA: Beacon Press.

Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: a stakeholder approach*. Massachusetts: Pitman.

Freeman, R. E. (1994). The politics of stakeholder theory: Some future directions. *Business ethics quarterly*, 409-421.

Freeman, R. E., & Ginena, K. (2015). Rethinking the purpose of the corporation: Challenges from stakeholder theory. *Notizie di Politeia*, 31(117), 9-18.

Friedman, M. (1970). 'The social responsibility of business is to increase its profits'. *New York Times*, 13 September.

Gagné, M., Forest, J., Vansteenkiste, M., Crevier-Braud, L., Van den Broeck, A., Aspel, A. K., ... & Westbye, C. (2015). The Multidimensional Work Motivation Scale: Validation evidence in seven languages and nine countries. *European Journal of work and organizational psychology*, 24(2), 178-196.

Galpin, T. J. (1997). Theory in action: Making strategy work. *Journal of Business Strategy*, 18(1), 12-15.

Garrett, J., Hoitash, R., & Prawitt, D. F. (2014). Trust and financial reporting quality. *Journal of Accounting Research*, 52(5), 1087-1125.

Gartenberg, C., Prat, A., & Serafeim, G. (2019). Corporate purpose and financial performance. *Organization Science*, *30*(1), 1-18.

Gartenberg, C., & Serafeim, G. (2023). Corporate purpose in public and private firms. *Management Science*, *69*(9), 5087-5111.

Gartenberg, C. M., & Yiu, S. (2022). Corporate Purpose and Acquisitions. *Available at SSRN*, *3811690*.

Geok, W.B. (2018). *Managing Social Purpose Driven Organizations: Looking at the Third Sector* (1st ed.). Routledge.

George, G., Haas, M. R., McGahan, A. M., Schillebeeckx, S. J., & Tracey, P. (2023). Purpose in the for-profit firm: A review and framework for management research. *Journal of management*, *49*(6), 1841-1869.

Gieryn, T. F. (1983). Boundary-work and the demarcation of science from non-science: Strains and interests in professional ideologies of scientists. *American sociological review*, *78*(1), 781-795.

Goodboy, A. K., Martin, M. M., & Bolkan, S. (2020). Workplace bullying and work engagement: a self-determination model. *Journal of interpersonal violence*, *35*(21-22), 4686-4708.

González-Romá, V., Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Lloret, S. (2006). Burnout and work engagement: Independent factors or opposite poles?. *Journal of vocational behavior*, *68*(1), 165-174.

Gotsis, G., & Kortezi, Z. (2008). Philosophical foundations of workplace spirituality: A critical approach. *Journal of business ethics*, *78*, 575-600.

Grant, A. M. (2008). The significance of task significance: Job performance effects, relational mechanisms, and boundary conditions. *Journal of applied psychology*, *93*(1), 108.

Grant, A. M., Dutton, J. E., & Rosso, B. D. (2008). Giving commitment: Employee support programs and the prosocial sensemaking process. *Academy of management journal*, 51(5), 898-918.

Grant, G. B. (2017). Exploring the possibility of peak individualism, humanity's existential crisis, and an emerging age of purpose. *Frontiers in psychology*, 8, 1478.

Gruoso-Hinestroza, M. (2014). Valores de la cultura organizacional y su relación con el engagement de los empleados: Estudio exploratorio en una organización de salud. *Investigación y pensamiento crítico*, 2(3), 77-91.

Guenther, P., Guenther, M., Ringle, C. M., Zaefarian, G., & Cartwright, S. (2023). Improving PLS-SEM use for business marketing research. *Industrial Marketing Management*, 111, 127-142.

Guillén, M. (2018). Creating better human motivation theories for personal flourishing in organizations. *Personal flourishing in organizations*, 49-65.

Guillén, M. (2021). *Motivation in organisations: Searching for a meaningful work-life balance*. Taylor & Francis.

Guillén, M., Ferrero, I., & Hoffman, W. M. (2015). The neglected ethical and spiritual motivations in the workplace. *Journal of business ethics*, 128, 803-816.

Guiso, L., Sapienza, P., & Zingales, L. (2015). The value of corporate culture. *Journal of financial economics*, 117(1), 60-76.

Gulick, L. H. (1937). Notes on the theory of organization. In L. H. Gulick & L. Urwick (Eds.), *Papers on the science of administration*: 1-45. New York: Institute of Public Administration, Columbia University.

Hair, J., Hult, T., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2022). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (3rd ed.). New York: SAGE Publications.

Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European business review*, 31(1), 2-24.

Hakanen, J. J., Schaufeli, W. B., & Ahola, K. (2008). The Job Demands-Resources model: A three-year cross-lagged study of burnout, depression, commitment, and work engagement. *Work & stress, 22*(3), 224-241.

Hamel, G., Prahalad, C.K. (1989), "Strategic intent", *Harvard Business Review*, May-June, pp. 63-76.

Hamouche, S. (2023). Human resource management and the COVID-19 crisis: Implications, challenges, opportunities, and future organizational directions. *Journal of Management & Organization, 29*(5), 799-814.

Han, S. H., Sung, M., & Suh, B. (2021). Linking meaningfulness to work outcomes through job characteristics and work engagement. *Human Resource Development International, 24*(1), 3-22.

Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a meta-analysis. *Journal of applied psychology, 87*(2), 268.

Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Keyes, C. L. (2003). Well-being in the workplace and its relationship to business outcomes: A review of the Gallup studies.

Henderson, R. (2021). Innovation in the 21st century: Architectural change, purpose, and the challenges of our time. *Management Science, 67*(9), 5479-5488.

Henderson, R., & Steen, E. V. D. (2015). Why do firms have "purpose"? The firm's role as a carrier of identity and reputation. *American Economic Review, 105*(5), 326-330.

Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the academy of marketing science, 43*, 115-135.

Herr, R. M., Brokmeier, L. L., Baron, B. N., Mauss, D., & Fischer, J. E. (2023). The longitudinal directional associations of meaningful work with mental well-being – initial findings from an exploratory investigation. *BMC Psychology, 11*.

Herzberg, F. (1968). One more time: How do you motivate employees? (Vol. 65). Boston, MA: Harvard Business Review.

Hirschi, A. (2012). Callings and work engagement: moderated mediation model of work meaningfulness, occupational identity, and occupational self-efficacy. *Journal of counseling psychology, 59*(3), 479.

Ho, H., & Chan, Y. (2022). Flourishing in the workplace: a one-year prospective study on the effects of perceived organizational support and psychological capital. *International Journal of Environmental Research and Public Health, 19*(2), 922.

Hoffman, B. J., Bynum, B. H., Piccolo, R. F., & Sutton, A. W. (2011). Person-organization value congruence: How transformational leaders influence work group effectiveness. *Academy of management Journal, 54*(4), 779-796.

Hollensbe, E., Wookey, C., Hickey, L., George, G., & Nichols, C. V. (2014). Organizations with purpose. *Academy of Management Journal, 57*(5), 1227-1234.

Hone, L. C., Jarden, A., Schofield, G., & Duncan, S. (2014). Measuring flourishing: The impact of operational definitions on the prevalence of high levels of wellbeing.

Hong, P., Chacko Chennattuserry, J., Deng, X., & Hopkins, M. M. (2021). Purpose-driven leadership and organizational success: a case of higher educational institutions. *Leadership & Organization Development Journal, 42*(7), 1004–1017.

Horváth, P. (2016). Leadership in the time of VUCA—Four Pillars for Change and Innovation Leaders.

Hsieh, N. H. (2015). The social contract model of corporate purpose and responsibility. *Business Ethics Quarterly, 25*(4), 433-460.

Hsieh, N. H., Meyer, M., Rodin, D., & van't Klooster, J. (2018). The social purpose of corporations. *Journal of the British Academy, 49*-73.

Hurst, A. (2014). *The Purpose Economy*. Boise, ID: Elevate.

Hurth, V., Ebert, C., & Prabhu, J. (2018). Organisational purpose: the construct and its antecedents and consequences. Working Papers 201802, Cambridge Judge Business School, University of Cambridge.

Ilardi, B. C., Leone, D., Kasser, T., & Ryan, R. M. (1993). Employee and supervisor ratings of motivation: Main effects and discrepancies associated with job satisfaction and adjustment in a factory setting 1. *Journal of applied social psychology, 23*(21), 1789-1805.

Ireland, R. D., & Hirc, M. A. (1992). Mission statements: Importance, challenge, and recommendations for development. *Business Horizons, 35*(3), 34-42.

Jasinenko, A., & Steuber, J. (2023). Perceived organizational purpose: Systematic literature review, construct definition, measurement and potential employee outcomes. *Journal of Management Studies, 60*(6), 1415-1447.

Johnson, M. J., & Jiang, L. (2017). Reaping the benefits of meaningful work: The mediating versus moderating role of work engagement. *Stress and Health, 33*(3), 288-297.

Johnson, S. S., Spehr, M., Rowan, R., Berghoff, J., Kelley, J., & Sisodia, R. (2019). Editor's Desk: The Potential and Promise of Purpose-Driven Organizations. *American Journal of Health Promotion, 33*(6), 958-973.

Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: a meta-analytic test of their relative validity. *Journal of applied psychology, 89*(5), 755.

Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of management journal, 33*(4), 692-724.

Kahn, W. A. (1992). To be fully there: Psychological presence at work. *Human relations, 45*(4), 321-349.

Kamdron, T. (2005). Work motivation and job satisfaction of Estonian higher officials. *International Journal of Public Administration, 28*(13-14), 1211-1240.

Karakas, F. (2010). Spirituality and performance in organizations: A literature review. *Journal of business ethics, 94*, 89-106.

Kashdan, T. B., & McKnight, P. E. (2009). Origins of purpose in life: Refining our understanding of a life well lived. *Psihologijske teme, 18*(2), 303-313.

Kato, T., & Koizumi, M. (2024). Impact of corporate purpose and product attractiveness on job satisfaction and turnover: Evidence from Japanese industries. *Journal of Marketing Communications, 1*–16.

Katz, D. & Kahn, R. L. 1966. *The social psychology of organizations*. New York: Wiley.

Kempster, S., Jackson, B., & Conroy, M. (2011). Leadership as purpose: Exploring the role of purpose in leadership practice. *Leadership, 7*(3), 317-334.

Kenny, G. (2014). Your company's purpose is not its vision, mission, or values. *Harvard Business Review, 3*, 285-306.

Kern, R. R. (1919). The supervision of the social order. II. *American Journal of Sociology, 24*(4), 423-453.

Keyes, C. L. (2002). The mental health continuum: From languishing to flourishing in life. *Journal of health and social behavior, 207*-222.

Keyes, C. L. (2011). Authentic purpose: The spiritual infrastructure of life. *Journal of management, spirituality & religion, 8*(4), 281-297.

Khalifa, A. S. (2012). Mission, purpose, and ambition: redefining the mission statement. *Journal of Strategy and Management, 5*(3), 236-251.

Khalifa, A.S. (2011), "Three Fs for the mission statement: what's next?", *Journal of Strategy and Management, 4*(1), 25-43.

King, W. R. (1983). Evaluating strategic planning systems. *Strategic management journal, 4*(3), 263-277.

Kolodinsky, R. W., Ritchie, W. J., & Kuna, W. A. (2018). Meaningful engagement: Impacts of a 'calling' work orientation and perceived leadership support. *Journal of Management & Organization, 24*(3), 406-423.

Koyuncu, M., Burke, R. J., & Fiksenbaum, L. (2006). Work engagement among women managers and professionals in a Turkish bank: Potential antecedents and consequences. *Equal opportunities international, 25*(4), 299-310.

Kristof, A. L. (1996). Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel psychology, 49*(1), 1-49.

Krueger, P., Brazil, K., Lohfeld, L., Edward, H. G., Lewis, D., & Tjam, E. (2002). Organization specific predictors of job satisfaction: findings from a Canadian multi-site quality of work life cross-sectional survey. *BMC health services research, 2*, 1-8.

Leider, R. J. (1998). Leading our organizations on purpose. *Leader to Leader, 1998*(9), 10-12.

Leiter, M. P., & Maslach, C. (2003). Areas of worklife: A structured approach to organizational predictors of job burnout. In *Emotional and physiological processes and positive intervention strategies* (pp. 91-134). Emerald Group Publishing Limited.

Lepisto, D. A., & Pratt, M. G. (2017). Meaningful work as realization and justification: Toward a dual conceptualization. *Organizational Psychology Review, 7*(2), 99-121.

Lersch, Ph. (1938). *Aufbau der person*. Munchen, Barth.

Lesener, T., Gusy, B., & Wolter, C. (2019). The job demands-resources model: A meta-analytic review of longitudinal studies. *Work & Stress, 33*(1), 76-103.

Leuthesser, L., & Kohli, C. (1997). Corporate identity: The role of mission statements. *Business horizons, 40*(3), 59-66.

Lieff, S. J. (2009). Perspective: the missing link in academic career planning and development: pursuit of meaningful and aligned work. *Academic Medicine*, 84(10), 1383-1388.

Lindenberg, S., & Foss, N. J. (2011). Managing joint production motivation: The role of goal framing and governance mechanisms. *Academy of management review*, 36(3), 500-525.

Lips-Wiersma, M., & Wright, S. (2012). Measuring the meaning of meaningful work: Development and validation of the Comprehensive Meaningful Work Scale (CMWS). *Group & organization management*, 37(5), 655-685.

Lipton, M. (1996). Demystifying the Development of an Organizational Vision. *Sloan management review*, 37(4), 83-92.

Lleo, A., Bastons, M., Rey, C., & Ruiz-Perez, F. (2021). Purpose implementation: Conceptualization and measurement. *Sustainability*, 13(4), 1921.

Llorens, S., Bakker, A. B., Schaufeli, W., & Salanova, M. (2006). Testing the robustness of the job demands-resources model. *International Journal of stress management*, 13(3), 378.

Llorens, S., Salanova, M., Torrente, P., & Acosta, H. (2013). Interventions to promote Healthy & Resilient Organizations (HERO) from positive psychology. *Salutogenic organizations and change: The concepts behind organizational health intervention research*, 91-106.

López, J. A. P. (2018). *Fundamentos de la dirección de empresas*. Ediciones Rialp, SA.

Lorente Prieto, L., & Vera Perea, M. (2010). Las organizaciones saludables: " El engagement en el trabajo". *Gestión práctica de riesgos laborales: Integración y desarrollo de la gestión de la prevención*, 73, 16-20.

Lysova, E. I., Allan, B. A., Dik, B. J., Duffy, R. D., & Steger, M. F. (2019). Fostering meaningful work in organizations: A multi-level review and integration. *Journal of vocational behavior*, 110, 374-389.

Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1(1), 3-30.

Madras Gartenberg, C., & Serafeim, G. (2019, July). Corporate purpose and firm ownership. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2019, No. 1, p. 14997). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.

Malbašić, I., Rey, C., & Posarić, N. (2018). Congruence between personal and organizational mission: the role of balanced organizational values. *Ekonomika misao i praksa*, 27(2), 545-563.

Mañas-Viniegra, L., González-Villa, I. A., & Llorente-Barroso, C. (2020). The corporate purpose of Spanish listed companies: Neurocommunication research applied to organizational intangibles. *Frontiers in Psychology*, 11, 2108.

Mangku, J., Saputra, D., Riana, M. G., Putra, S., Bagus, I., & Surya, K. (2023). Perceived organizational support, work engagement, and employee well-being. *World Journal Of Advanced Research and Reviews*.

Marimon, F., Mas-Machuca, M., & Rey, C. (2016). Assessing the internalization of the mission. *Industrial Management & Data Systems*, 116(1), 170-187.

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, 363.

Martela, F., & Steger, M. F. (2016). The three meanings of meaning in life: Distinguishing coherence, purpose, and significance. *The Journal of Positive Psychology*, 11(5), 531-545.

Maslach, C., & Leiter, M. P. (2000). *The truth about burnout: How organizations cause personal stress and what to do about it*. John Wiley & Sons.

Maslach, C., Jackson, S. E., & Leiter, M. P. (1997). *Maslach burnout inventory*. Scarecrow Education.

Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual review of psychology, 52*(1), 397-422.

Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological review, 50*(4), 370.

Maslow, A. H. (1971). *The farther reaches of human nature* (Vol. 19711). New York: Viking press.

Mason, R. O. (1969). A dialectical approach to strategic planning. *Management science, 15*(8), B-403.

May, D. R., Gilson, R. L., & Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of occupational and organizational psychology, 77*(1), 11-37.

Mayer, C. (2020, January). It's time to redefine the purpose of business. Here's a roadmap. In *World Economic Forum* (Vol. 7).

Mayer, C. (2021). The future of the corporation and the economics of purpose. *Journal of Management Studies, 58*(3), 887-901.

Mazzetti, G., Robledo, E., Vignoli, M., Topa, G., Guglielmi, D., & Schaufeli, W. B. (2023). Work engagement: A meta-analysis using the job demands-resources model. *Psychological reports, 126*(3), 1069-1107.

McClelland, D. C. (1962). Business drive and national achievement. *Harvard business review, 40*(4), 99-112.

McKnight, P. E., & Kashdan, T. B. (2009). Purpose in life as a system that creates and sustains health and well-being: An integrative, testable theory. *Review of general Psychology, 13*(3), 242-251.

McMillan, L. H., O'Driscoll, M. P., & Burke, R. J. (2003). Workaholism: A review of theory, research, and future directions. *International Review of Industrial and Organizational Psychology 2003, 18*, 167-189.

Melé, D. (2003). The challenge of humanistic management. *Journal of Business Ethics*, 44, 77-88.

Meyer, J. P. (2014). Employee commitment, motivation, and engagement: Exploring the links. *The Oxford handbook of work engagement, motivation, and self-determination theory*, 33-49.

Meyer, P. (2016). *Agility shift: Creating agile and effective leaders, teams, and organizations*. Routledge.

Michaelson, C. (2021). A normative meaning of meaningful work. *Journal of Business Ethics*, 170(3), 413-428.

Michaelson, C., Pratt, M. G., Grant, A. M., & Dunn, C. P. (2014). Meaningful work: Connecting business ethics and organization studies. *Journal of business ethics*, 121, 77-90.

Mitchell, M. S., & Palmer, N. F. (2011). The managerial relevance of ethical efficacy. In *Managerial ethics* (pp. 107-126). Routledge.

Mitroff, I. I., & Denton, E. A. (1999). A study of spirituality in the workplace. *MIT Sloan Management Review*.

Moore, W. E. (1962). *The conduct of the corporation* (Vol. 62). New York: Random House.

Mourkogiannis, N. (2006), Purpose – *The Starting Point of Great Companies*, Palgrave Macmillan, New York, NY

Murray, Alan, (May 16, 2019) "The 2019 Fortune 500 CEO Survey Results Are In," *Fortune*, <https://fortune.com/2019/05/16/fortune-500-2019-ceo-survey/>

Nagy, M. S. (2002). Using a single-item approach to measure facet job satisfaction. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75(1), 77-86.

Navío-Marco, J., Solórzano-García, M., & Palencia-González, F. J. (2019). Human resource management as key pillar of company strategy: Analysis of the line managers' perception. *Journal of Management & Organization, 25*(2), 175-188.

Neri, S. (2020). Corporate purpose. *Encyclopedia of Sustainable Management, 1-10*.

Neubert, M. J., & Halbesleben, K. (2015). Called to commitment: An examination of relationships between spiritual calling, job satisfaction, and organizational commitment. *Journal of Business Ethics, 132*, 859-872.

Nikolova, M., & Cnossen, F. (2020). What makes work meaningful and why economists should care about it. *Labour economics, 65*, 101847.

Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychological theory*. MacGraw-Hill, New York

Oates, W. (1971). *Confessions of a workaholic: The facts about work addiction*. New York: World.

Oh, S. Y. (2019). Effects of organizational learning on performance: the moderating roles of trust in leaders and organizational justice. *Journal of Knowledge Management, 23*(2), 313-331.

Oldham, G. R., & Hackman, J. R. (2010). Not what it was and not what it will be: The future of job design research. *Journal of organizational behavior, 31*(2-3), 463-479.

Oshagbemi, T. (1999). Overall job satisfaction: how good are single versus multiple-item measures? *Journal of Managerial Psychology, 14*(5), 388-403.

Ostapski, S. A., & Isaacs, C. N. (1992). Corporate moral responsibility and the moral audit: Challenges for Refuse Relief Inc. *Journal of Business Ethics, 11*, 231-239.

Oswald, F. J. (2019). Ethical dilemmas and purpose-led decision-making: Do the right thing for whom?. In *Perspectives on Purpose* (pp. 24-34). Routledge.

Pargament, K. I., & Mahoney, A. (2005). Discovering and conserving the sacred. *Handbook of positive psychology, 646-659*.

Parmar, B. L., Keevil, A., & Wicks, A. C. (2019). People and profits: The impact of corporate objectives on employees' need satisfaction at work. *Journal of Business Ethics, 154*, 13-33.

Parsons, T. (1956). Suggestions for a Sociological Approach to the Theory of Organizations-I. *Administrative science quarterly, 63-85*.

Pearce, J.A. (1982). The Company Mission as a Strategic Goal. *Sloan Management Review, Spring*, 15-24.

Pearce, J. A., & David, F. (1987). Corporate mission statements: The bottom line. *Academy of Management Perspectives, 1(2)*, 109-115.

Pellegrini, C., Rizzi, F., & Frey, M. (2018). The role of sustainable human resource practices in influencing employee behavior for corporate sustainability. *Business Strategy and the Environment, 27(8)*, 1221-1232.

Pratt, M. G., & Ashforth, B. E. (2003). Fostering meaningfulness in working and at work. *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline, 309, 327*.

Pratt, M. G., Pradies, C., & Lepisto, D. A. (2013). Doing well, doing good, and doing with: Organizational practices for effectively cultivating meaningful work.

Prokesova, L., Vaculik, M., Kasparkova, L., & Prochazka, J. (2019). An integrated model of work engagement: How the satisfaction of basic psychological needs explains the relationship between personality and work engagement. *psihologija, 52(3)*, 265-284.

Quinn, R. E., & Thakor, A. V. (2018). Creating a purpose-driven organization. *Harvard Business Review, 96(4)*, 78-85.

Rainey, L. (2014). The search for purpose in life: An exploration of purpose, the search process, and purpose anxiety. *Master of Applied Positive Psychology (MAPP) Capstone Projects, 60*.

Ramarajan, L., & Reid, E. (2013). Shattering the myth of separate worlds: Negotiating nonwork identities at work. *Academy of management review*, 38(4), 621-644.

Rao, S., Ferris, T. G., Hidrue, M. K., Lehrhoff, S. R., Lenz, S., Heffernan, J., ... & Del Carmen, M. G. (2020). Physician burnout, engagement and career satisfaction in a large academic medical practice. *Clinical medicine & research*, 18(1), 3-10.

Rey, C., & Malbašić, I. (2019). Harmonization of personal and organizational purpose. *Purpose-driven Organizations: Management ideas for a better world*, 17-27.

Rey Peña, C., & Bastons Prat, M. (2016). Effective mission implementation: the three dimensions of the mission. In *2nd Research Workshop: Missions, leadership and sustainability (UIC 2016-Barcelona)*. OmniaScience Publisher.

Rey, C., Almandoz, J., & Montaner, A. (2019). Nurturing Personal Purpose at Work. *Purpose-driven Organizations: Management Ideas for a Better World*, 97-106.

Rey, C., & Bastons, M. (2018). Three dimensions of effective mission implementation. *Long Range Planning*, 51(4), 580-585.

Rey, C., & Bastons, M. (2019). Three dimensions of purpose: Knowledge, motivation, and action. *Purpose-driven organizations: management ideas for a better world*, 29-41.

Rey, C., & Ricart, J. E. (2019). Why purpose needs strategy (and vice versa). *Purpose-driven organizations: management ideas for a better world*, 43-56.

Rey, C., Velasco, J. S. C., & Almandoz, J. (2019). The new logic of purpose within the organization. *Purpose-driven organizations: Management ideas for a better world*, 3-15.

Ribeiro, M. F., Costa, C. G. D., & Ramos, F. R. (2024). Exploring Purpose-Driven Leadership: Theoretical Foundations, Mechanisms, and Impacts in Organizational Context. *Administrative Sciences*, 14(7), 148.

Ribeiro, F. F., Paschoal, T., & Junior, F. A. C. (2024). Work engagement and identification with organizational purpose: A study at the Federal Senate. *Contextus: Revista Contemporânea de economia e gestão*, 22(22), 4.

Rich, B. L., Lepine, J. A., & Crawford, E. R. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of management journal*, 53(3), 617-635.

Rindova, V. P., & Martins, L. L. (2023). Moral imagination, the collective desirable, and strategic purpose. *Strategy Science*, 8(2), 170-181.

Ringle, C. M., Wende, S., & Becker, J.-M. (2022). SmartPLS 4 (No. 4). Oststeinbek. Retrieved January-June, 2024. <https://www.smartpls.com>.

Robinson, B. E. (1999). The Work Addiction Risk Test: Development of a tentative measure of workaholism. *Perceptual and motor skills*, 88(1), 199-210.

Robledo, E., Zappalà, S., & Topa, G. (2019). Job crafting as a mediator between work engagement and wellbeing outcomes: A time-lagged study. *International journal of environmental research and public health*, 16(8), 1376.

Rockind, C. (2011). *Living On Purpose: Why Purpose Matters and How to Find It--A Framework for Gen X Women to Thrive* (Doctoral dissertation, University of Pennsylvania).

Rodriguez-Munoz, A. & Bakker, A. B. (2013). El engagement en el trabajo. *Salud laboral: riesgos laborales psicosociales y bienestar laboral*, 23, 437-452.

Rosser Jr, L. H. (2003). *The impact of organizational purpose on the development of trust in organizations*. The Claremont Graduate University.

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.

Rothbard, N. P. (2001). Enriching or depleting? The dynamics of engagement in work and family roles. *Administrative science quarterly*, 46(4), 655-684.

Ruggie, J. G. (2020). Corporate purpose in play: The role of ESG investing 1. In *Sustainable Investing* (pp. 173-189). Routledge.

Ruiz-Perez, F., Lleo, A., Ormazabal, M., & Rey, C. (2021). Strengthening Employee Sustainable Behaviors through Purpose Implementation: An Empirical Approach with OCBs. *Available at SSRN 3806385*.

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.

Ryff, C. D. (1989). Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological well-being. *Journal of personality and social psychology*, *57*(6), 1069.

Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of managerial psychology*, *21*(7), 600-619.

Salanova, M., Agut, S., & Peiró, J. M. (2005). Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: the mediation of service climate. *Journal of applied Psychology*, *90*(6), 1217.

Salanova, M., Llorens, S., Cifre, E., & Martínez, I. M. (2012). We need a hero! Toward a validation of the healthy and resilient organization (HERO) model. *Group & Organization Management*, *37*(6), 785-822.

Salanova, M. S., & Schaufeli, W. B. (2004). El engagement de los empleados: un reto emergente para la dirección de los recursos humanos. *Revista de Trabajo y Seguridad Social. CEF*, 109-138.

Salanova, M., & Schaufeli, W.B. (2009). El engagement de los empleados. Cuando el trabajo se convierte en pasión. Madrid: Alianza Editorial.

Salanova, M., Schaufeli, W. B., Llorens, S., Peiró, J. M., & Grau, R. (2000). Desde el Burnout al Engagement: ¿Una nueva perspectiva? *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, *16*(2), 117-134.

Salanova, M., Schaufeli, W. B., Llorens Gumbau, S., Peiró Silla, J. M., & Grau Gumbau, R. M. (2000). Desde el burnout al engagement: ¿una nueva perspectiva?. *Journal of work and organizational psychology*, 16(2), 117-134.

Saña, R. B., & del Águila Obra, A. R. (2020). Burnout y work engagement: Demandas laborales, recursos y resultados organizativos en organizaciones de Acción Social. *REVESCO: revista de estudios cooperativos*, (136), 16-30.

Schaufeli, W. (2012). Work engagement: What do we know and where do we go?. *Romanian journal of applied psychology*, 14(1), 3-10.

Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2003). Utrecht work engagement scale: Preliminary manual. Occupational Health Psychology Unit, Utrecht University, Utrecht.

Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 25(3), 293-315.

Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and psychological measurement*, 66(4), 701-716.

Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Van Rhenen, W. (2009). How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement, and sickness absenteeism. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 30(7), 893-917.

Schaufeli, W. B., Martinez, I. M., Pinto, A. M., Salanova, M., & Bakker, A. B. (2002). Burnout and engagement in university students: A cross-national study. *Journal of cross-cultural psychology*, 33(5), 464-481.

Schaufeli, W., & Salanova, M. (2011). Work engagement: On how to better catch a slippery concept. *European journal of work and organizational psychology*, 20(1), 39-46.

Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness studies, 3*, 71-92.

Schaufeli, W. B., Shimazu, A., Hakanen, J., Salanova, M., & De Witte, H. (2019). An ultra-short measure for work engagement: The UWES-3 validation across five countries. *European Journal of Psychological Assessment, 35*(4), 577.

Schaufeli, W. B., Shimazu, A., & Taris, T. W. (2009). Being driven to work excessively hard: The evaluation of a two-factor measure of workaholism in the Netherlands and Japan. *Cross-cultural research, 43*(4), 320-348.

Schaufeli, W. B., Taris, T. W., & Van Rhenen, W. (2008). Workaholism, burnout, and work engagement: three of a kind or three different kinds of employee well-being?. *Applied psychology, 57*(2), 173-203.

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.

Schwartz, H. S. (1982). Job involvement as obsession-compulsion. *Academy of Management Review, 7*(3), 429-432.

Segrestin, B., Hatchuel, A., & Levillain, K. (2021). When the law distinguishes between the enterprise and the corporation: The case of the new French law on corporate purpose. *Journal of Business Ethics, 171*(1), 1-13.

Seligman, M. E. (2011). *Flourish: A visionary new understanding of happiness and well-being*. Simon and Schuster.

Selznick, P. (1957). *Leadership in administration: A sociological interpretation*. Evanston, IL: Row.

Seppälä, P., Mauno, S., Feldt, T., Hakanen, J., Kinnunen, U., Tolvanen, A., & Schaufeli, W. (2009). The construct validity of the Utrecht Work Engagement Scale: Multisample and longitudinal evidence. *Journal of Happiness studies, 10*, 459-481.

Sheahan, P. (2005). *Generation Y: Thriving and surviving with generation Y at work* (pp. 72-77). Prahan: Hardie Grant Books.

Shimazu, A., Schaufeli, W. B., & Taris, T. W. (2010). How does workaholism affect worker health and performance? The mediating role of coping. *International journal of behavioral medicine*, 17, 154-160.

Shirom, A., & Melamed, S. (2006). A comparison of the construct validity of two burnout measures in two groups of professionals. *International Journal of Stress Management*, 13(2), 176.

Shuck, B., & Rose, K. (2013). Reframing employee engagement within the context of meaning and purpose: Implications for HRD. *Advances in Developing Human Resources*, 15(4), 341-355.

Silva Peralta, Y. F., Carena Colón, M. Y., & Canuto Juárez, M. (2013). Niveles de engagement y burnout en voluntarios universitarios: Un estudio exploratorio y descriptivo.

Simon, H. A. 1946. The proverbs of administration. *Public Administration Review*, 6: 53-67.

Simon, H. A. (1964). On the concept of organizational goal. *Administrative science quarterly*, 1-22.

Simons, R. (1995). *Levers of Control* (Boston: Harvard Business School Press). Stein, Robert E.(1994), *The Next Phase of Total Quality Management: TQM II and the*.

Simpson, M. R. (2009). Engagement at work: A review of the literature. *International Journal of Nursing Studies*, 46(7), 1012-1024.

Singleton, L. (2014). Understanding the evolution of theoretical constructs in organization studies: Examining "purpose". In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2014, No. 1, p. 14367). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.

Singleton, L. G. (2011). *Tracking the evolution of theoretical constructs in organizational scholarship: Examining cooperation and purpose* (Doctoral dissertation, Boston College).

Sisodia, R. (2016). Four Tenets to Fix Capitalism & Unlock Your Business's Potential. *IESE Insight*, 31, 31.

Soane, E., Shantz, A., Alfes, K., Truss, C., Rees, C., & Gatenby, M. (2013). The association of meaningfulness, well-being, and engagement with absenteeism: A moderated mediation model. *Human resource management*, 52(3), 441-456.

Soda, G., & Zaheer, A. (2012). A network perspective on organizational architecture: Performance effects of the interplay of formal and informal organization. *Strategic Management Journal*, 33(6), 751-771.

Sparks, J. R., & Schenk, J. A. (2001). Explaining the effects of transformational leadership: an investigation of the effects of higher-order motives in multilevel marketing organizations. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 22(8), 849-869.

Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences* (Vol. 3). Sage.

Spence, J. T., & Robbins, A. S. (1992). Workaholism: Definition, measurement, and preliminary results. *Journal of personality assessment*, 58(1), 160-178.

Steger, M. F. (2017). Creating meaning and purpose at work. *The Wiley Blackwell handbook of the psychology of positivity and strengths-based approaches at work*, 60-81.

Steger, M. F., & Dik, B. J. (2010). 11 Work as Meaning: Individual and Organizational Benefits of Engaging in Meaningful Work

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.

Steger, M. F., Frazier, P., Oishi, S., & Kaler, M. (2006). The meaning in life questionnaire: assessing the presence of and search for meaning in life. *Journal of counseling psychology, 53*(1), 80.

Steger, M. F., Littman-Ovadia, H., Miller, M., Menger, L., & Rothmann, S. (2013). Engaging in work even when it is meaningless: Positive affective disposition and meaningful work interact in relation to work engagement. *Journal of Career Assessment, 21*(2), 348-361.

Sun, L. (2019). Perceived organizational support: a literature review. *International Journal of Human Resource Studies, 9*(3), 155.

Taghipour, A., & Dezfuli, Z. K. (2013). Designing and testing a model of antecedents of work engagement. *Procedia-Social and Behavioral Sciences, 84*, 149-154.

Taormina, R. J. (1994). The organizational socialization inventory. *International journal of selection and assessment, 2*(3), 133-145.

Tayama, J., Yoshida, Y., Iwanaga, R., Tokunaga, A., Tanaka, G., Imamura, A., ... & Shirabe, S. (2018). Factors associated with preschool workers' willingness to continue working. *Medicine, 97*(49), e13530.

Tead, O. (1933). *Human nature and management: The applications of psychology to executive leadership*. New York and London: McGraw-Hill.

Teo, S. T., Bentley, T., & Nguyen, D. (2020). Psychosocial work environment, work engagement, and employee commitment: A moderated, mediation model. *International Journal of Hospitality Management, 88*, 102415.

Thakor, A. V., & Quinn, R. E. (2013). The economics of higher purpose. *ECGI-Finance Working Paper, (395)*.

Tian, G., Wang, J., Zhang, Z., & Wen, Y. (2019). Self-efficacy and work performance: The role of work engagement. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 47(12), 1-7.

Toon, M., & Hurth, V. (2018). *Organisational purpose and employee-company identification: a relational marketing perspective*. <https://orca.cardiff.ac.uk/127527/>

Tziner, A., & Tanami, M. (2013). Examining the links between attachment, perfectionism, and job motivation potential with job engagement and workaholism. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 29(2), 65-74.

Uggerslev, K. L., Fassina, N. E., & Kraichy, D. (2012). Recruiting through the stages: A meta-analytic test of predictors of applicant attraction at different stages of the recruiting process. *Personnel psychology*, 65(3), 597-660.

Urwick, L. F. (1976). That word "organization". *Academy of Management Review*, 1(1), 89-92.

Urwick, L. F. (1952). *Notes on the Theory of Organization* (pp. 18-19). New York: American Management Association.

Van Beek, I., Hu, Q., Schaufeli, W. B., Taris, T. W., & Schreurs, B. H. (2012). For fun, love, or money: What drives workaholic, engaged, and burned-out employees at work? *Applied psychology*, 61(1), 30-55.

Van Ingen, R., De Ruitter, M., Peters, P., Kodden, B., & Robben, H. (2021a). Engaging Through Purpose. *Management Revue*, 32(2), 85-105.

Van Ingen, R., Peters, P., De Ruitter, M., & Robben, H. (2021b). Exploring the meaning of organizational purpose at a new dawn: The development of a conceptual model through expert interviews. *Frontiers in psychology*, 12, 675543.

Van Knippenberg, D. (2020). Meaning-based leadership. *Organizational Psychology Review*, 10(1), 6-28.

Van Tuin, L., Schaufeli, W. B., Van den Broeck, A., & van Rhenen, W. (2020). A corporate purpose as an antecedent to employee motivation and work engagement. *Frontiers in Psychology, 11*, 572343.

VanderWeele, T. J. (2017). On the promotion of human flourishing. *Proceedings of the National Academy of Sciences, 114*(31), 8148-8156.

Vveinhardt, J., & Gulbovaite, E. (2017). Models of congruence of personal and organizational values: How many points of contact are there between science and practice?. *Journal of Business Ethics, 145*, 111-131.

Walker, A. G., Jones, M. N., Wuensch, K. L., Aziz, S., & Cope, J. G. (2008). Sanctifying work: Effects on satisfaction, commitment, and intent to leave. *The International Journal for the Psychology of Religion, 18*(2), 132-145.

Wang, Y. L., & Ellinger, A. D. (2011). Organizational learning: Perception of external environment and innovation performance. *International journal of manpower, 32*(5/6), 512-536.

Want, J.H. (1986) 'Corporate mission', *Management Review*, August, 46–50.

Warriner, C. K. (1965). The problem of organizational purpose. *The Sociological Quarterly, 6*(2), 139-146.

Weaver, G. R., & Agle, B. R. (2002). Religiosity and ethical behavior in organizations: A symbolic interactionist perspective. *Academy of management review, 27*(1), 77-97.

Westover, J. (2025). Finding Purpose at Work: How Leaders Can Help Their Team Discover Meaning. *Human Capital Leadership.*, 17(2).

Wheelen, T. L., Hunger, J. D. (2012). *Strategic Management and Business Policy: Toward Global Sustainability*. 13th ed. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.

Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of management, 17*(3), 601-617.

Wooldridge, J. M. (2010). *Econometric analysis of cross section and panel data*. MIT press.

Wrzesniewski, A. (2012), "Callings", in Cameron, K. S., & Spreitzer, G. M. (Eds.). (2012). *The Oxford handbook of positive organizational scholarship*. OUP USA.

Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of management review*, 26(2), 179-201.

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.

Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2009). Work engagement and financial returns: A diary study on the role of job and personal resources. *Journal of occupational and organizational psychology*, 82(1), 183-200.

Xipell-Font, P., Guillén-Parra, M., & Méndiz-Noguero, A. (2023). El sentido del trabajo en los docentes, y su relación con la implicación laboral y la intención de abandono. *Estudios sobre Educación*.

Yemişçigil, A. Y. Ş. E. (2019). Purpose: a new paradigm with implications for policy, business and individual lives. In *Global Relations Forum*.

You, J., Kim, S., Kim, K., Cho, A., & Chang, W. (2021). Conceptualizing meaningful work and its implications for HRD. *European journal of training and development*, 45(1), 36-52.

Zahra, S. A., Gedajlovic, E., Neubaum, D. O., & Shulman, J. M. (2009). A typology of social entrepreneurs: Motives, search processes and ethical challenges. *Journal of business venturing*, 24(5), 519-532.

Ziedelis, A. (2019). Perceived calling and work engagement among nurses. *Western journal of nursing research*, 41(6), 816-833.

ANEXOS

ANEXO 1. Cuestionario de la investigación

INTRO	La siguiente encuesta pretende medir la relación entre el propósito corporativo de su organización y el sentido que otorga a su trabajo, sus motivaciones, su satisfacción laboral y el desarrollo humano pleno. Hay un total de 5 secciones. Tiene una duración prevista de menos de 10 minutos. Al terminar obtendrá un informe personal con sus resultados.	
Propósito corporativo Sección 1/5	Esta sección contiene preguntas sobre su experiencia en su organización actual.	ESCALAS
	En base a mi experiencia en la organización a la que pertenezco...	1. Casi siempre no es cierto 2. Frecuentemente no es cierto 3. A veces no es cierto / A veces es cierto 4. Frecuentemente es cierto 5. Casi siempre es cierto
Org. Purpose	Mi trabajo tiene un sentido especial: no es "simplemente un trabajo"	
Org. Purpose	Cuando veo lo que logramos, me siento orgulloso	
Org. Purpose	Me siento bien por la forma en que contribuimos a la sociedad	
Org. Purpose	Me siento orgulloso/a cuando digo que trabajo en esta empresa	
Motivaciones Sección 2/5	Esta sección contiene preguntas sobre sus motivaciones en el trabajo o los motivos que realmente le llevan a esforzarse más y trabajar mejor o más duro.	
	Lo que realmente me hace trabajar mejor y esforzarme más en mi trabajo es...	
ExtrinsicPleasant	El deseo de que se me valore	
ExtrinsicMoral	El deseo de recibir un trato bueno y justo	
ExtrinsicEspiritual	El deseo de conseguir dones o gracias espirituales	
ExtrinsicUseful	El deseo de tener estabilidad económica	
IntrinsicPleasant	El deseo de sentirme satisfecho	
IntrinsicMoral	El deseo de convertirme en una mejor persona trabajando	
IntrinsicEspiritual	El deseo de alcanzar paz interior a través del trabajo	
IntrinsicUseful	El deseo de poner en práctica mis habilidades y conocimientos	
TranscendentPleasant	El deseo de hacer la vida agradable a los demás con mi trabajo	
TranscendentMoral	El deseo de hacer el bien a los demás a través de mi trabajo	
TranscendentEspiritual	El deseo de que los demás encuentren paz interior	
TranscendentUseful	El deseo de ayudar a otras personas	0. Nunca 10. Siempre
Motivaciones religiosas Sección 3/5	Para algunas personas la religión o su relación con Dios puede ser una motivación en el trabajo y para otras no. Las 4 preguntas que vienen a continuación buscan evaluar en qué medida ese tipo de motivaciones están presentes en su vida profesional. Si en su caso estas motivaciones estuvieran totalmente ausentes puede marcar 0 para cada respuesta.	
	Lo que realmente me hace trabajar mejor, y esforzarme más en mi trabajo es...	
ReligiousPleasant	El deseo de agradecer a Dios con mi trabajo	
ReligiousMoral	El deseo de corresponder a Dios por los dones que me ha regalado	
ReligiousEspiritual	El deseo de dar honor y gloria a Dios con mi trabajo	
ReligiousUseful	El deseo de hacer lo que Dios espera de mí en el trabajo	0. Nunca 10. Siempre

Compromiso laboral Sección 4/5	Esta última sección contiene preguntas sobre cómo se siente en su trabajo y su nivel de compromiso.	
Work Engagement/Vigor	En mi trabajo me siento lleno/a de energía	0 - Nunca 1 - Casi nunca (pocas veces al año)
Work Engagement/Dedication	Estoy entusiasmado/a con mi trabajo	2 - Algunas veces (una vez al mes o menos) 3 - Regularmente (pocas veces al mes)
Work Engagement/Absorption	Estoy inmerso/a en mi trabajo	4 - Bastante veces (una vez por semana) 5 - Casi siempre (pocas veces por semana) 6 - Siempre (todos los días)
Satisfacción en el trabajo y desarrollo humano pleno Sección 5/5	Esta sección contiene preguntas sobre la satisfacción en el trabajo y los diferentes ámbitos que contribuyen a un desarrollo humano pleno.	
Job Satisfaction	En general, ¿cómo de satisfecho/a está con su trabajo?	1-Totalmente insatisfecho/a 5-Totalmente satisfecho/a
Human Flourishing	En general, ¿cómo está de satisfecho/a con su vida?	0-Nada satisfecho/a 10-Completamente satisfecho/a
Human Flourishing	En general, ¿cree que las cosas que hace en la vida valen la pena?	0-Nada 10-Completamente
Human Flourishing	Procuro actuar bien siempre, también en situaciones más difíciles	0-Nunca 10-Siempre
Segmentación demográfica	Segmentación demográfica	
Demographic questions	Sexo Hombre-Mujer	
Demographic questions	Rango de edad: <25 25-34 35-44 45-54 >54	
Demographic questions	Años de servicio en su actual organización: Menos de 2 años 2 - 5 años 5 - 10 años Más de 10 años	
Demographic questions	Número de empleados en su actual organización: Menos de 50 51 - 250 251 - 500 Más de 500	

ANEXO 2: Portada del cuestionario online para realizar el estudio empírico



ANEXO 3. Solicitud de colaboración para participar en el trabajo de campo

Estimado/a Asociado/a:

Como directivos especializados en la gestión de personas todos somos conscientes del creciente interés que el concepto de «Propósito» ha experimentado en los últimos años en el mundo empresarial, en concreto, su relación con el propósito personal que cada individuo tiene en su vida y en su trabajo.

Por ello, en el marco del acuerdo de colaboración que nuestra Asociación ha establecido con el **Instituto para la Ética en la Comunicación y las Organizaciones (IECO)**, vamos a participar en un estudio de investigación académico que analice la relación entre el propósito organizacional y el sentido que un empleado otorga a su trabajo, sus motivaciones personales, su satisfacción laboral y personal.

Participar en este estudio tiene varios **beneficios** para ti y la AEDRH:

- Contribuimos a la **generación y divulgación de conocimientos innovadores** en materia de gestión de personas.
- Este estudio será **presentado en un evento abierto a todos los asociados**.
- Al finalizar el cuestionario podréis descargar un **informe individual** acerca de cómo afecta el propósito de vuestras organizaciones a vuestro sentido del trabajo y motivaciones personales.

No te llevará más de 5 minutos, la encuesta es anónima, confidencial y se eliminarán una vez finalizado el proyecto de investigación.

Con la colaboración de todos podremos tener en consideración los resultados dentro de nuestros planes y políticas de comunicación y motivación interna mejorando los resultados de nuestra función.

PARTICIPAR

Gracias anticipadas por tu participación.