



**Harvard
Business
Review**
Press

Propósito, sentido y pasión

SERIE INTELIGENCIA EMOCIONAL DE HBR

Serie Inteligencia Emocional de HBR

Cómo ser más humano en el entorno profesional

Esta serie sobre inteligencia emocional, extraída de artículos de la *Harvard Business Review*, presenta textos cuidadosamente seleccionados sobre los aspectos humanos de la vida laboral y personal. Estas lecturas, estimulantes y prácticas, ayudan a conseguir el bienestar emocional en el trabajo.

Mindfulness

Resiliencia

Felicidad

Empatía

El auténtico liderazgo

Influencia y persuasión

Cómo tratar con gente difícil

Liderazgo (Leadership Presence)

Propósito, sentido y pasión

Autoconciencia

Focus

Saber escuchar

Confianza

Poder e influencia

Otro libro sobre inteligencia emocional de la

Harvard Business Review:

Guía HBR: Inteligencia Emocional

Propósito, sentido y pasión

SERIE INTELIGENCIA EMOCIONAL DE HBR

Reverté Management
Barcelona · México

Harvard Business Review Press
Boston, Massachusetts

Propósito, sentido y pasión
Serie Inteligencia Emocional de HBR
Purpose, Meaning and Passion
HBR Emotional Intelligence Series

Original work copyright © 2018 Harvard Business School Publishing Corporation
Published by arrangement with Harvard Business Review Press

© Harvard Business School Publishing Corporation, 2018
All rights reserved.

© **Editorial Reverté, S. A., 2019, 2020**
Loreto 13-15, Local B. 08029 Barcelona – España
revertemanagement.com

Edición en papel
ISBN: 978-84-949493-4-0

Edición ebook
ISBN: 978-84-291-9532-3 (ePub)
ISBN: 978-84-291-9533-0 (PDF)

Editores: Ariela Rodríguez / Ramón Reverté
Coordinación editorial: Julio Bueno
Traducción: Genís Monrabà Bueno
Maquetación: Patricia Reverté
Revisión de textos: Mariló Caballer Gil

La reproducción total o parcial de esta obra, por cualquier medio o procedimiento, comprendidos la reprografía y el tratamiento informático, queda rigurosamente prohibida, salvo excepción prevista en la ley. Asimismo queda prohibida la distribución de ejemplares mediante alquiler o préstamo público, la comunicación pública y la transformación de cualquier parte de esta publicación sin la previa autorización de los titulares de la propiedad intelectual y de la Editorial.

Contenidos

- 1. Encontrar un sentido a tu trabajo, aunque este sea aburrido** **1**
Una lista dónde buscar
Morten Hansen y Dacher Keltner
- 2. Qué debes hacer cuando pierdes la pasión por lo que haces** **13**
Analizar tus opciones
Andy Molinsky
- 3. ¿No encuentras tu propósito? Créalo tú mismo** **23**
Tres conceptos erróneos comunes
John Coleman
- 4. Cómo dar sentido a un trabajo que no es tu vocación** **33**
Descubrir las oportunidades de ayudar a los demás
Emily Esfahani Smith
- 5. ¿No acabas de encontrar el propósito en tu trabajo?** **41**
Un ejercicio para evaluar tu forma de pensar
Dan Pontefract

6. Del propósito a marcar diferencias	51
<i>Definir un propósito de liderazgo para ti y tu organización</i>	
Nick Craig y Scott A. Snook	
7. Cinco preguntas para ayudar a tus empleados a que encuentren su propósito interior	85
<i>Hacer las preguntas correctas en las reuniones semanales</i>	
Kristi Hedges	
8. Qué hacer para que el trabajo de tu equipo sea más significativo	93
<i>Cuatro características específicas de la personalidad</i>	
Lewis Garrad y Tomas Chamorro-Premuzic	
9. El poder de las pequeñas victorias	105
<i>El valor del progreso en un trabajo significativo</i>	
Teresa M. Amabile y Steven J. Kramer	
10. Cómo el fundador de TOMS reinventó el propósito de la compañía	153
<i>Emprendimiento con propósito</i>	
Blake Mycoskie	
Índice	173

Propósito, sentido y pasión

SERIE INTELIGENCIA EMOCIONAL DE HBR

1

Encontrar un sentido a tu trabajo, aunque este sea aburrido

Morten Hansen y Dacher Keltner

• Alguna vez te has preguntado qué sentido tiene tu trabajo?

En Estados Unidos, la gente acostumbra a trabajar entre 35 y 40 horas semanales. Eso suma unas 80.000 horas de trabajo a lo largo de toda tu vida; es decir, más tiempo del que pasarás con tus hijos. Pero, aparte de un sueldo, ¿qué te aporta el trabajo? Pocas preguntas son tan importantes. Es triste pasar la vida trabajando sin encontrar ningún sentido a lo que haces; creer que el trabajo es un vacío que te roba la energía del cuerpo y del alma. En realidad, mucha gente piensa de este modo. Un estudio realizado a gran escala afirma que solo el 31% de los trabajadores están comprometidos con su trabajo¹.

Sin embargo, a pesar de que muchos empleados no disfrutan de su actual lugar de trabajo, este también les proporciona experiencias significativas. Así pues, ¿qué le da sentido al trabajo?

Hemos realizado una lista basada en nuestras lecturas sobre comportamiento organizacional y psicología. Muchas teorías buscan la solución en conceptos como la necesidad, la motivación, el estatus, el poder o las teorías comunitarias. Pero la frase «dar sentido al trabajo» se refiere a la experiencia significativa que una persona obtiene de este. Que no es lo mismo que «un trabajo con sentido», que se refiere a la realización del trabajo en sí. El trabajo es un ámbito social que también puede ofrecer otro tipo de experiencias.

Antes de presentar la lista, es importante tener en cuenta estos puntos:

- Cada persona busca un significado distinto en el trabajo.
- Cada lugar de trabajo proporciona un significado distinto.

El propósito

Contribuciones más allá de ti mismo

La gente de Kiva, una organización sin ánimo de lucro, concede microcréditos a personas que disponen de pocos recursos para que emprendan un pequeño negocio y mejoren su nivel de vida. El propósito de su empresa es extraordinario: ayudar a la gente necesitada. De este modo, su vida tiene sentido, porque con su trabajo contribuyen a algo que va mucho más allá de sí mismos.

El problema es que la mayoría de los trabajos no tienen un propósito tan elevado, ya sea porque el trabajo no es nada del otro mundo o porque —seamos sinceros— la empresa no tiene ninguna misión social. Los críticos de la cultura del lugar de trabajo, como el analista económico Umair Haque, defienden que los puestos de trabajo que solo tienen como objetivo vender más mercancía —hamburguesas, refrescos, ropa de alta costura,

etc.— no tienen ningún propósito más allá de este. En su opinión, el eslogan de Coca-Cola, «Destapa la felicidad», no contiene ningún mensaje más allá de su significado literal. Sin embargo, tal y como aseguran analistas como Teresa Amabile y Steve Kramer, en muchos trabajos se puede encontrar un propósito adecuado (en el capítulo 9 se explican los pasos para dar gradualmente un significado al trabajo). Las empresas que realmente se esfuerzan por tomar responsabilidades sociales hacen esto: por ejemplo, Danone, el gigante comercial que se dedica a la venta de yogures, se propuso ser una compañía que ofreciera alimentos saludables a sus consumidores —lo cual supuso la venta de su negocio de galletas—. Pero en este caso lo importante era que el mensaje llegara a sus trabajadores; es decir, que sintieran que su trabajo contribuía al beneficio de los demás. Si lo lograban, entonces sus trabajadores conseguirían encontrar un sentido a su trabajo.

Autorrealización

Aprendizaje

Muchos graduados MBA (Maestría en Administración de Empresas) acuden a trabajar para McKinsey, Boston Consulting Group (BCG) u otras consultorías para adquirir rápidamente las habilidades que necesitan. General Electric tiene la fama de formar a directores generales. Y la gente que quiere ser agente comercial anhela la oportunidad de trabajar con Procter & Gamble. El trabajo ofrece la oportunidad de aprender, de ampliar horizontes y de mejorar la conciencia de uno mismo. Este tipo de crecimiento personal también da sentido a tu trabajo.

Logros

El trabajo también es un espacio apto para lograr los éxitos y el reconocimiento que te proporcionan

confianza, satisfacción y autoestima. En el documental *Jiro Dreams of Sushi* vemos cómo el mejor chef de Japón dedica su vida entera para lograr cocinar el mejor sushi. Algunos críticos como Lucy Kellaway del *Financial Times* afirman que, detrás de ese propósito, no hay ningún motivo social, benéfico o comunitario. Pero la búsqueda de la perfección de Jiro —el chef del documental— dota de significado a su vida. Además, para Jiro, el propio acto de hacer sushi es satisfactorio por sí mismo.

Prestigio

Estatus

En los cócteles o las veladas vespertinas, una de las preguntas más frecuentes es: «¿A qué te dedicas?». La oportunidad de contestar «Trabajo como doctor en la Harvard Medical School» proporciona reconocimiento y estatus. Para mucha gente, ese momento



Serie Inteligencia Emocional

Harvard Business Review

Esta colección ofrece una serie de textos cuidadosamente seleccionados sobre los aspectos humanos de la vida laboral y profesional. Mediante investigaciones contrastadas, cada libro muestra cómo las emociones influyen en nuestra vida laboral y proporciona consejos prácticos para gestionar equipos humanos y situaciones conflictivas. Estas lecturas, estimulantes y prácticas, ayudan a conseguir el bienestar emocional en el trabajo.

Con la garantía de **Harvard Business Review**

Participan investigadores de la talla de
Daniel Goleman, Annie McKee y Dan Gilbert, entre otros

Disponibles también en formato **e-book**

Solicita más información en revertemanagement@reverte.com

www.revertemanagement.com

 [@revertemanagement](https://www.instagram.com/revertemanagement)

Guías Harvard Business Review

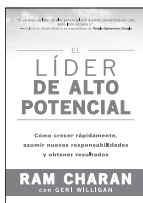


En las **Guías HBR** encontrarás una gran cantidad de consejos prácticos y sencillos de expertos en la materia, además de ejemplos para que te sea muy fácil ponerlos en práctica. Estas guías realizadas por el sello editorial más fiable del mundo de los negocios, te ofrecen una solución inteligente para enfrentarte a los desafíos laborales más importantes.

Monografías



Michael D Watkins es profesor de Liderazgo y Cambio Organizacional. En los últimos 20 años ha acompañado a líderes de organizaciones en su transición a nuevos cargos. Su libro, **Los primeros 90 días**, con más de 1.500.000 de ejemplares vendidos en todo el mundo y traducido a 27 idiomas, se ha convertido en la publicación de referencia para los profesionales en procesos de transición y cambio.



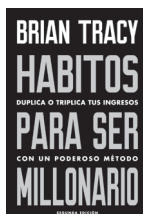
Las empresas del siglo XXI necesitan un nuevo tipo de líder para enfrentarse a los enormes desafíos que presenta el mundo actual, cada vez más complejo y cambiante.

Este libro presenta una estrategia progresiva que todo aquel con alto potencial necesita para maximizar su talento en cualquier empresa.



Publicado por primera vez en 1987 **El desafío de liderazgo** es el manual de referencia para un liderazgo eficaz, basado en la investigación y escrito por **Kouzes y Posner**, las principales autoridades en este campo.

Esta sexta edición se presenta del todo actualizada y con incorporación de nuevos contenidos.



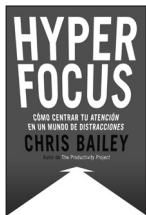
¿Por qué algunas personas son más exitosas que otras? El 95% de todo lo que piensas, sientes, haces y logras es resultado del hábito. Simplificando y organizando las ideas, **Brian Tracy** ha escrito magistralmente un libro de obligada lectura sobre hábitos que asegura completamente el éxito personal.



Crear un equipo y un entorno donde la gente pueda desarrollar bien su trabajo es el mayor reto de un líder, a quien también se le exige que mejore el rendimiento de su equipo a través de un liderazgo innovador. **La Mente del Líder** ofrece importantes reflexiones y puntos de vista que nos muestran el camino a seguir para que todo esto suceda.

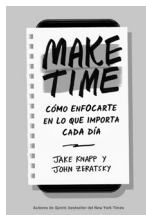


Enfrentar el cambio radical que provocará la IA puede resultar paralizante. **Máquinas predictivas** muestra cómo las herramientas básicas de la economía nos dan nuevas pistas sobre lo que supondrá la revolución de la IA, ofreciendo una base para la acción de los directores generales, gerentes, políticos, inversores y empresarios.



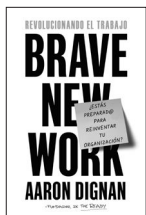
Nuestra atención nunca ha estado tan sobrecargada como lo está en la actualidad. Nuestros cerebros se esfuerzan para realizar múltiples tareas a la vez, mientras ocupamos cada momento de nuestras vidas hasta el límite con distracciones sin sentido.

Hyperfocus es una guía práctica para manejar tu atención: el recurso más poderoso que tienes para hacer las cosas, ser más creativo y vivir una vida con sentido.



Make Time es un manifiesto encantador, una guía amigable que nos ayudará a encontrar la concentración y la energía en nuestro día a día.

Se trata de dedicar tiempo a lo realmente importante fomentando nuevos hábitos y replanteando los valores adquiridos fruto de la actividad frenética y de la distracción.



La obra de **Aaron Dignan** es una lectura obligada para todos aquellos interesados por las nuevas formas de trabajo. Un libro del todo transgresor que nos explica exactamente cómo reinventar nuestra forma de trabajar, dejando atrás los clásicos sistemas jerárquicos verticales, y potenciando la autonomía, la confianza y la transparencia. Una alternativa totalmente revolucionaria que ya está siendo utilizada por las startups más exitosas del mundo.

También disponibles
en formato e-book

Solicita más información en
revertemanagement@reverte.com
www.revertemanagement.com

En un mundo ideal, nuestra vida laboral sería plenamente satisfactoria e intrínsecamente motivadora.

¿Pero qué pasa si en realidad estás atrapado en un trabajo y no te sientes parte de él? ¿O qué ocurre si la misión de tu empresa no parece estar en sintonía con las tareas a las que te dedicas día tras día? Este libro muestra el gran poder de la pasión, y cómo tú y tu equipo pueden hacer para descubrirla y desarrollarla en el trabajo.

Este título incluye artículos de:

- ✦ Morten Hansen
- ✦ Teresa Amabile
- ✦ Scott A. Snook

La serie Inteligencia Emocional de HBR ofrece una selección de lecturas inteligentes y esenciales sobre los aspectos humanos de la vida profesional extraídas de artículos de la *Harvard Business Review*. Cada libro de esta serie presenta investigaciones contrastadas que muestran cómo las emociones intervienen en nuestra vida laboral. Además, ofrece consejos prácticos para coordinar a equipos y gestionar situaciones conflictivas, y textos estimulantes que ayudan a conseguir el bienestar emocional en el trabajo. Inspiradores y prácticos, estos libros definen las habilidades sociales que cualquier profesional debe dominar.