

1º Medición Propósito y Cultura en el Trabajo

Enero 2021

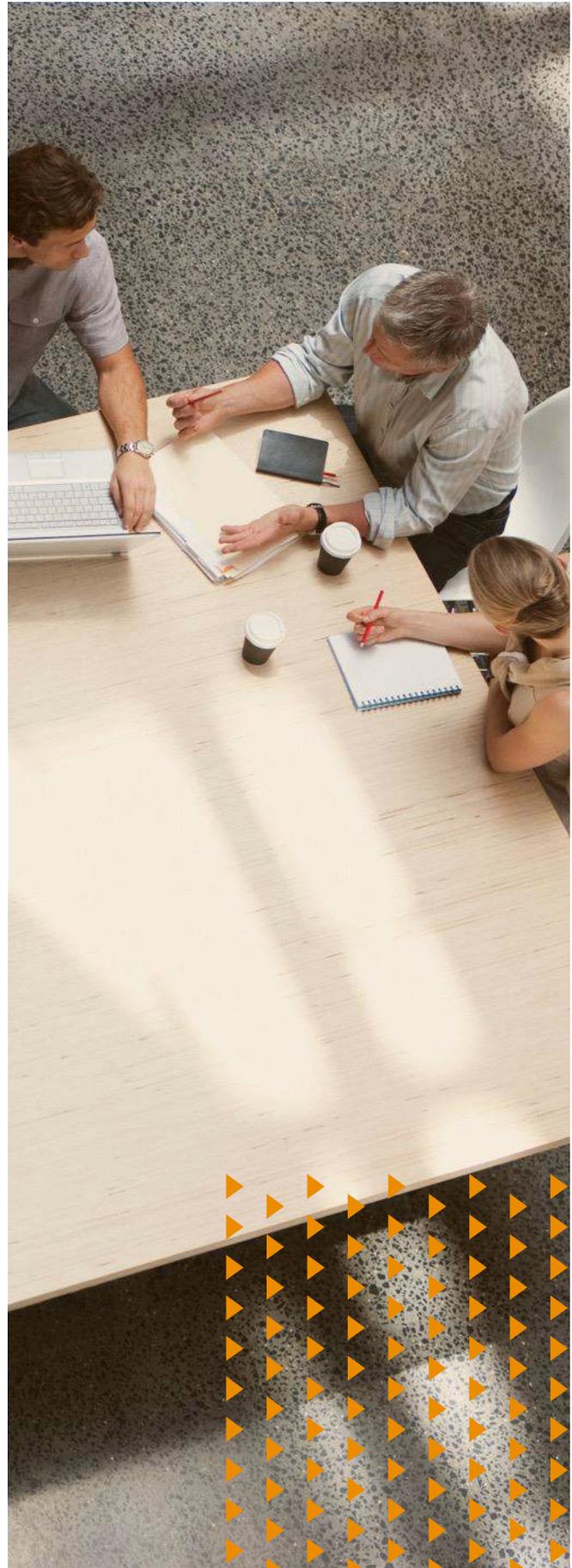


El **propósito** es la razón de existir de una persona o una organización. Responde a la pregunta: ¿por qué hacemos lo que hacemos? Una pregunta que nos dejamos de hacer por mucho tiempo y que ha generado que tanto los individuos como las empresas hayamos perdido el sentido de nuestra actividad diaria. Hemos dejado de lado lo más importante, que es el propósito de nuestro trabajo.

La celeridad del día a día nos llevó a centrarnos solo en lo “que” hacemos, por ejemplo, soy abogado, obrero o pintor y dejamos de lado lo más importante, “por qué” lo hacemos, que es lo que nos motiva a despertarnos cada mañana.

El propósito corporativo es la principal "razón de ser" de una empresa. El único objetivo subyacente de la organización unifica a todas las partes interesadas y encarna su función última en el contexto económico, social y ambiental más amplio.

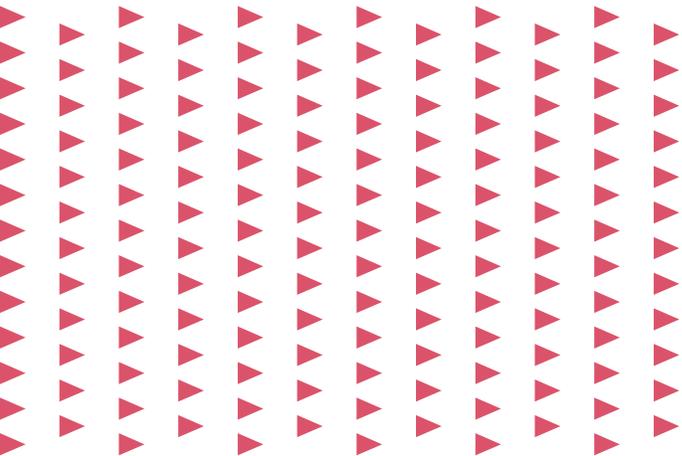
Renzo Corona



Hoy más que nunca las personas estamos buscando una fuente de sentido en nuestras vidas. La incertidumbre, la irrupción tecnológica, el aislamiento social, entre otras causas, ha acrecentado nuestra necesidad de ser parte de algo y de contribuir a una sociedad más prospera.

Para conocer mejor las expectativas de las personas en cuanto a lo que esperan de su trabajo y su relación con el propósito, este estudio busca medir:

- ¿Cuánto influye el trabajo en el bienestar general de las personas?
- ¿La medida en que las personas sienten que su trabajo les permite aportar a la resolución de problemas de la sociedad o construir un mundo mejor?
- ¿Cuáles son las variables que se consideran más importantes al momento de elegir dónde trabajar o de permanecer en él?
- ¿Cuáles son las principales barreras para vivir el propósito en el trabajo?
- ¿Qué se entiende por una empresa con propósito?





Renzo Corona
Socio Principal PwC Chile

Movimiento global

Hace un par de años que estamos presenciando un movimiento global que gira en torno al propósito. La cantidad de organizaciones que están luchando por promover el propósito como el motor de nuestra sociedad es sorprendente y va en aumento. Bajo el nuevo paradigma del **stakeholder's capitalism** o capitalismo de los grupos de interés –que se ha consagrado con las declaraciones del **Business Roundtable** y el manifiesto del **World Economic Forum**-- movimientos como:

El de las Empresas B, Imperative21, B Team, Capitalismo Consciente, la Banca Ética, la Economía del Bien Común; conceptos como la economía circular y regenerativa, la sostenibilidad corporativa; la necesidad de descarbonización y el anhelo de llegar a cero emisiones al 2030 bajo iniciativas como *Race to Zero*; la inversión de impacto o el aumento de los fondos de inversión social, las finanzas sostenibles, se están sumando con más fuerza que nunca a la agenda política, mediática y económica de nuestra sociedad.

Todos ellos tienen un gran factor común: un anhelo por contribuir a un mundo más equitativo y sostenible.

Este movimiento global es proactivo y busca por medio de la voz que tiene cada uno de nosotros, que nos hagamos cargo de nuestro futuro. Ya no se trata, como estábamos acostumbrados, de dejar la responsabilidad de nuestras vidas y el cuidado del planeta a los demás, a unos pocos: los políticos y gobernantes, los sindicatos, organismos internacionales, las ONG o los académicos. Hoy sabemos que esta fórmula es insuficiente.

El movimiento que gira en torno al propósito nos invita a formar parte de la solución sin importar el lugar desde donde estemos.

Esperamos que este estudio, **Primera Medición de Propósito y Cultura en el Trabajo** que hemos desarrollado desde PwC en conjunto con Trabajos con Sentido, sea una contribución a este ecosistema.



Sharoni Rosenberg
Gerente de Sostenibilidad &
Propósito PwC Chile

El sentido de la vida: una búsqueda personal

La pregunta sobre el sentido de nuestra vida no es algo que aparece repentinamente en nuestra historia. Es un camino que iniciamos tras hacernos distintas preguntas de tipo existencial, como por ejemplo:

¿Quién soy? ¿Haré lo mismo el resto de mi vida?
¿Siento que mi vida es significativa? ¿Quiero hacerme cargo de mi propia vida o viviré de la forma que los demás esperan que lo haga?

Históricamente las religiones han brindado respuestas a todas estas preguntas, aportando sentido a la vida de los hombres. Pero la fe y la identificación con las religiones ha decaído en las últimas décadas lo que ha llevado a un grupo importante de personas a querer encontrar estas respuestas desde una perspectiva secular.

Al mismo tiempo las normas sociales ya no son tan estrictas como antes. Los “grandes relatos” que han sustentado las sociedades occidentales desde la consolidación de la modernidad hasta bien entrado el siglo XX --la familia, la moral cristiana, las grandes categorizaciones ideológicas y políticas—se han vuelto inestables y ya no son consideradas como verdades inmutables que forman el dogma de nuestros tiempos.

Nuevas formas de hacer familia y nuevas libertades individuales, como el divorcio y aquellas relativas a la orientación sexual, las decisiones sobre la reproducción y el acceso de la mujer al trabajo formal, nos han hecho entrar en una era de valores mucho menos rígidos y múltiples.

Hoy en día, tenemos, no solamente, más poder de decisión, sino muchas más posibilidades de elección. Y a cada uno le corresponde saber cuál es su norte y qué sentido darle a su vida.

¿Por qué es tan importante el propósito en el trabajo?

Pasamos tanto tiempo trabajando que pareciera imposible dotar de sentido nuestras vidas, si no lo vivimos desde nuestro trabajo. Este anhelo o necesidad es mucho más latente en las nuevas generaciones, quienes están conscientes que el sentido de propósito en sus vidas afecta directamente su sensación de bienestar.

Esperamos que este estudio contribuya a generar consciencia sobre la importancia del propósito a nivel personal y colectivo y otorgue herramientas para generar una cultura donde se viva con sentido en el día a día.



Nicolás Morales
CEO Trabajo con Sentido

Trabajar para vivir no es algo nuevo, pero en estos tiempos no basta

Hace treinta o cuarenta años atrás, la expectativa de cualquier persona que lograba completar sus estudios universitarios, o incluso la educación media, era entrar en una empresa o una institución donde trabajaría para toda su vida, y con eso lograr tener una vida tranquila.

Hoy día, en nuestra modernidad, el paso de una sociedad industrial a una sociedad postindustrial y el cambio cultural acerca de lo que se considera calidad de vida para las nuevas generaciones ha cambiado este paradigma.

Las nuevas generaciones llevan en su ADN la idea de que la forma en que se trabaja evolucionó, en donde ya no basta querer encontrar un buen trabajo con un buen sueldo. Hoy se abre la posibilidad de ver al trabajo como una manera de conectarse con su propósito.

Hoy en día estamos viviendo tiempos de cambios, en donde los entornos son cada vez más volátiles, inciertos, complejos y ambiguos. Si bien esto puede generar angustia e incertidumbre, también abre un terreno fértil para la creatividad y la invención de un propio destino laboral.

Es en esta visión del trabajo que queremos dejar plasmada la importancia del propósito como una propuesta de valor real, para lograr mejores resultados personales, profesionales y organizacionales.

En los tiempos que vivimos, las personas se inventan sus propios trabajos y trayectorias mucho más que hace cuarenta años atrás. Y por eso pueden vivir el universo del trabajo con muchas más opciones y oportunidades.

Y dentro de esas oportunidades infinitas de desarrollo profesional, es donde los talentos están eligiendo, donde y con quién trabajar, enfocando sus decisiones profesionales a conectarse con el impacto que pueden generar.

Por eso mismo el desafío de las empresas para captar y motivar el talento es cada vez superior. Los invitamos a profundizar sobre la importancia del propósito y cómo se ha vuelto una ventaja competitiva en el mercado laboral.

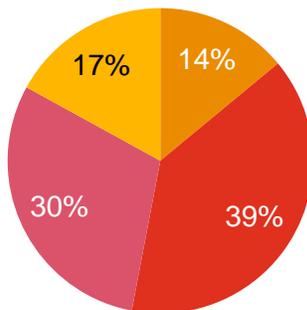
Sobre este estudio: caracterización

La información recabada en este estudio fue levantada a través de una encuesta online realizada a personas registradas en la base de datos de Trabajo con Sentido.

Se obtuvieron **2.088** respuestas que en su conjunto representan a colaboradores de **22** industrias distintas. Del total, un 79% se encuentra trabajando.

Obtuvimos una muestra heterogénea en términos de rango etario, industria y tamaños de empresa.

Rango etario



■ 20-29 años ■ 30-39 años
■ 40-49 años ■ Más de 50 años

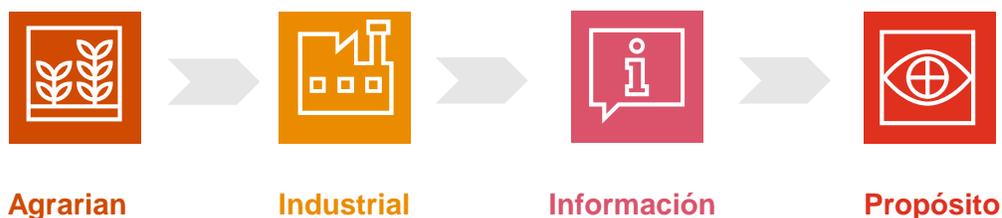
Porcentaje de encuestados actualmente
trabajando versus los que no



La era del propósito

Estamos iniciando una nueva era, donde las personas buscan más de su experiencia laboral, una que esté orientada hacia la realización personal, el sentido de pertenencia y el impacto positivo. Las personas quieren sentirse valoradas en sus lugares de trabajo y están en búsqueda de los elementos que hagan más humana su experiencia laboral.

La evolución en el trabajo



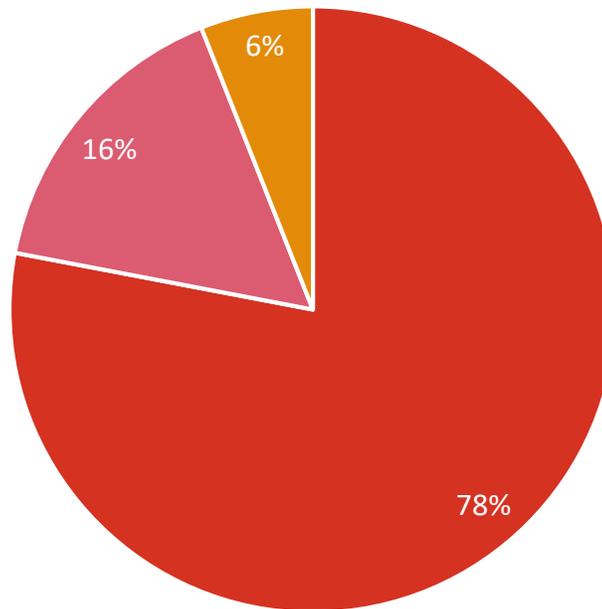
| | | | | |
|--|---------------|--------------------|---------------------------|----------------------|
| Propuesta de valor del empleado | Sobrevivencia | Satisfacción | Compromiso | Realización personal |
| Característica del empleado deseada | Fuerza | Eficiencia | Conocimiento y curiosidad | Consciencia |
| Enfoque de desarrollo | Resistencia | Dominio del oficio | Creatividad e innovación | Propósito |

Fuente: PwC. (2018). Making work more meaningful. Building a fulfilling employee experience.

Resultados del Estudio

El 78% de los encuestados señala que el propósito en el trabajo influye mucho en su bienestar general.

¿Cuánto crees que influye tu trabajo en tu bienestar general?

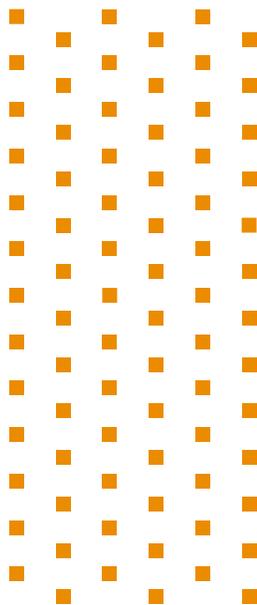


- Mucho, ya que mi bienestar personal y laboral están directamente relacionados
- Parcialmente, ya que siento que sólo me influye a veces
- Poco, pues siento que puedo separar lo que me pasa en el trabajo de los otrosambitos

El servicio a los demás: nuestra forma de contribuir a la sociedad

Todos los trabajos, de una u otra manera buscan servir a otras personas. Estar conscientes de que al servir a la sociedad estamos contribuyendo al bienestar de los demás, también nos hace sentir bien con nosotros mismos y que nuestro trabajo es significativo. Estar al servicio de los demás nos permite abrirnos a nuevas experiencias y poner en práctica un sinnúmero de virtudes que posibilitan, a su vez, nuestra propia autorrealización y trascendencia.

**El servicio es una virtud
que nos permite manifestar
el amor por los demás.**



Resultados del Estudio

¿Sientes que el trabajo que haces hoy te permite aportar a la resolución de problemas de la sociedad o construir un mundo mejor?

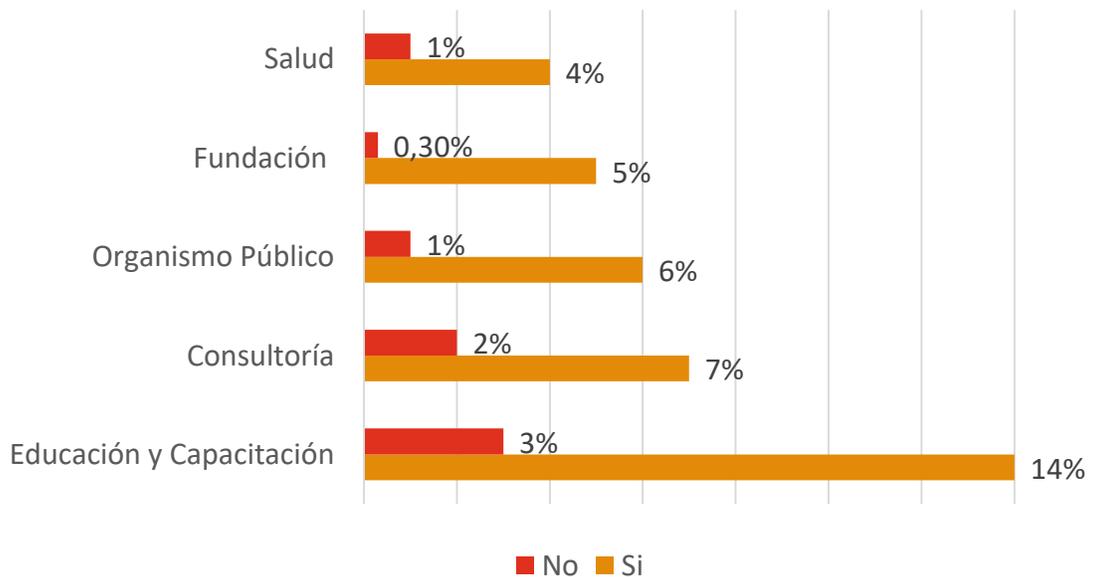
65%

Sí

35%

No

Desglose de respuesta por industria:



Resultados del Estudio

Si bien el sueldo es la variable más importante al momento de elegir donde trabajar (74%), esta disminuye considerablemente como factor determinante al momento de permanecer en él (35%).

Factores que inciden al momento de elegir trabajo y la intención permanecer en él.



Resultados del Estudio

El trabajo, además de ser el sustento principal de vida (54%) también debe estar a la altura de otras expectativas de los colaboradores, tales como las relaciones, propósito y crecimiento.

Aspectos más importantes del trabajo

Relaciones

Se valora el ambiente de trabajo y la cultura de la organización. Este elemento contribuye a satisfacer nuestra necesidad de pertenencia.

45%

Propósito

Sentir que trabajamos en una organización que tienen un propósito por el cual genera un impacto positivo nos ayuda a satisfacer nuestra necesidad de trascender.

49%

Crecimiento

Las oportunidades de crecimiento personal es una motivación legítima que nos lleva a dar lo mejor de nosotros mismos y satisfacer nuestra necesidad de autorrealización.

50%

Sueldo

El sueldo, como sustento de vida sigue siendo la principal razón para trabajar. Nos permite satisfacer la necesidad de seguridad.

54%

*Para determinar el nivel de importancia que reflejan los porcentajes, se ponderaron los resultados a través del promedio de las preguntas 3 y 4 sobre factores que determinan la elección e intención de permanecer en el trabajo.

Resultados del Estudio

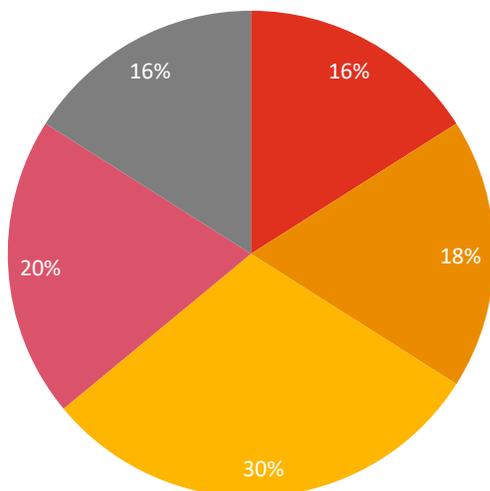


La ecuación de éxito profesional está evolucionando. En un principio situaba las variables de sueldo, cargo y estatus de la empresa como las únicas importantes para el desarrollo profesional, pero hoy en día eso no basta y es ahí donde a esa ecuación se le suman otras variables tanto o más importante que las anteriores como son los valores, la trascendencia y el propósito.

Es así que podemos ver que el 66% de los encuestados están dispuestos a rebajar su sueldo entre un 10% - 30% por la posibilidad de encontrar un trabajo en el cual su propósito individual sea más coherente con el de su trabajo.

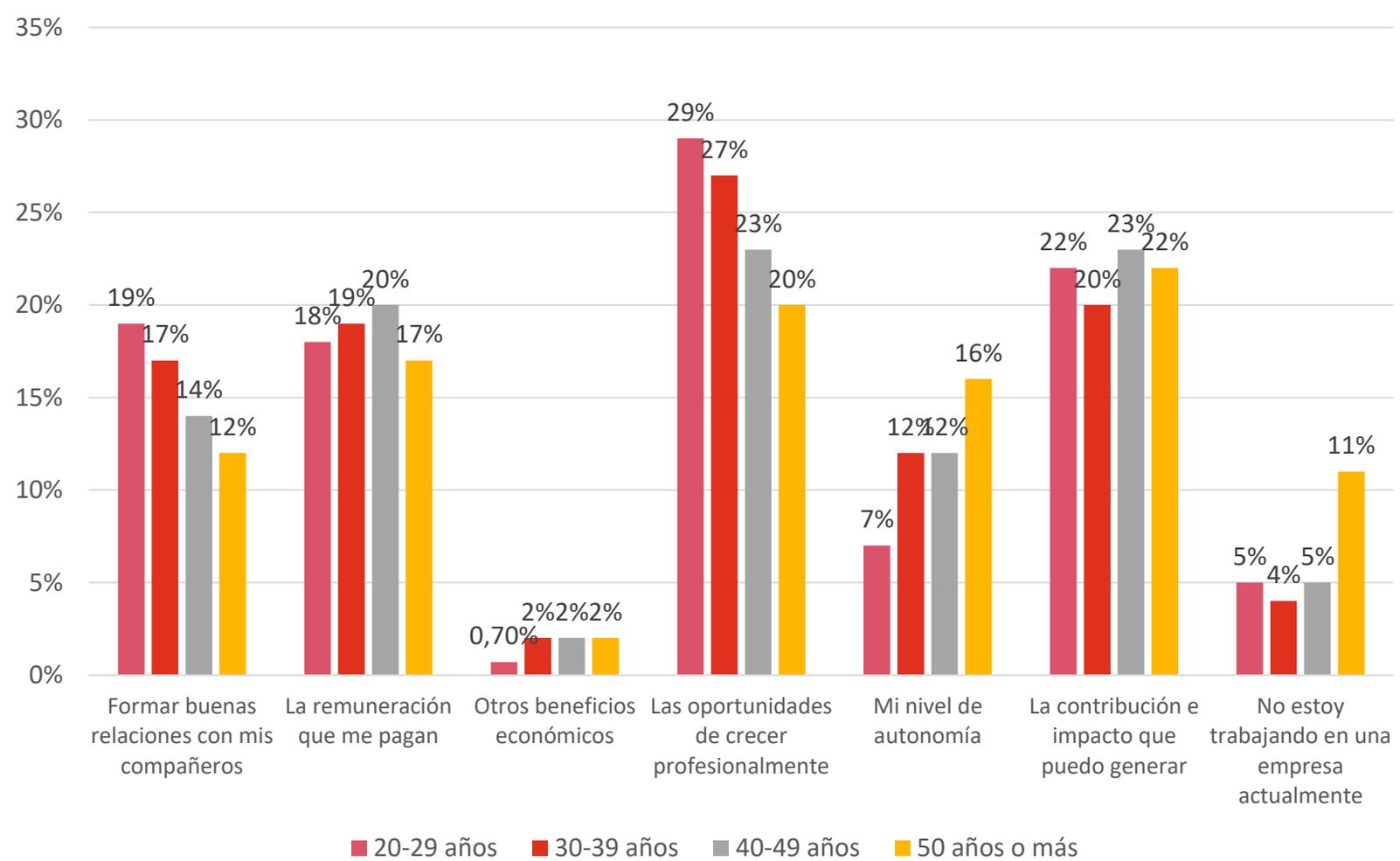
Nicolás Morales

¿En qué medida estarías dispuesto a sacrificar parte de tu sueldo por un trabajo que tenga un propósito más coherente contigo mismo?



- No estoy dispuesto a reducir mi sueldo por tener un trabajo con más propósito
- Podría reducir mi sueldo en 5%
- Reducirlo en 10%
- Reducirlo en 15%
- Reducirlo en 30%

Factores más influyentes para permanecer en el trabajo según rango etario



Los mas jóvenes (menores de 29) le dan mayor importancia a las buenas relaciones y también a las oportunidades de crecimiento profesional. Esto demuestra la tendencia a la alza de las nuevas expectativas en cuanto a pertenencia y autorrealización de las nuevas generaciones.

Resultados del Estudio

67%

De los encuestados cree que la principal barrera para vivir su propósito es el **liderazgo**, ya sea porque no se siente representado por el líder de la organización (**45%**) o porque la jefatura directa le pone obstáculos (**21%**).

“

Todo hace presumir, al igual que como sucedió hace más de 10 años en Estados Unidos luego de la crisis subprime, que la crisis actual deberá ser superada por un nuevo tipo de liderazgo, en el cual ya no destacará necesariamente el mejor de la clase, sino aquel que logre generar confianza a través de la autenticidad, aquel que persiga el bienestar de largo plazo para todas las partes interesadas, pero por sobre todo que sitúe el propósito en centro de su sentir y actuar.

Renzo Corona

Liderazgo auténtico

Tanto en el Chile como en el mundo la importancia de un liderazgo auténtico es fundamental para que los colaboradores puedan vivir el propósito en su trabajo.

En relación a eso y considerando el contexto que hemos vivido el último año a nivel local y producto de la pandemia COVID-19 es que comienza a emerger una nueva forma de liderar.

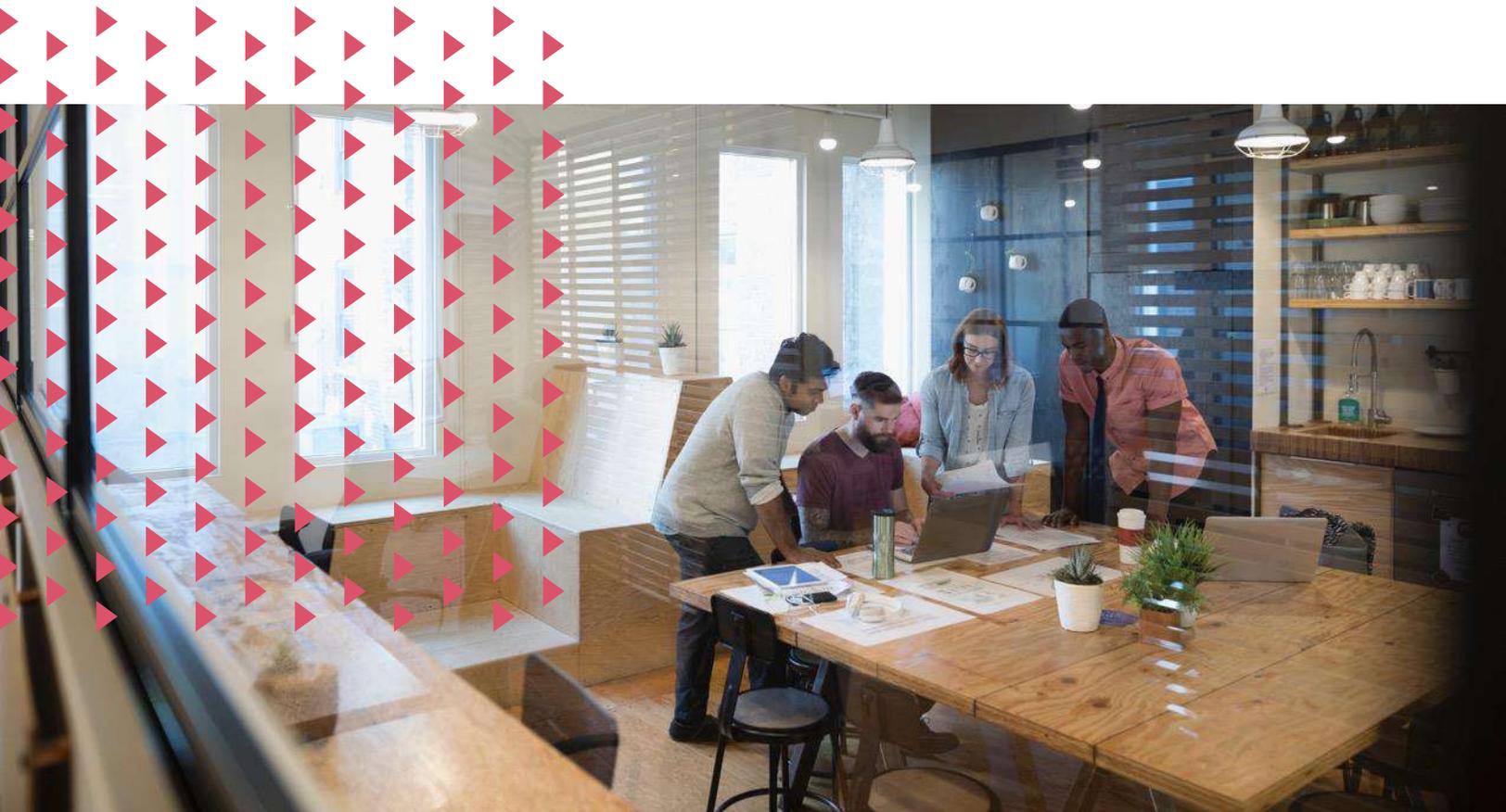
De la antigua forma de liderazgo basada muchas veces en la ganancia a corto plazo y la necesidad de poder estamos mutando a un liderazgo centrado en la sostenibilidad del negocio, la importancia de colaboración para generar grandes cambios y un liderazgo auténtico motivado por un propósito.

Un líder auténtico es aquel que ha encontrado su propósito y por lo mismo logra reunir a sus colaboradores en torno a un propósito común, con valores y principios claros, que apuntan a solucionar problemas reales de nuestra sociedad beneficiando a todas las partes interesadas y no solo a unos pocos.

“

El estilo de liderazgo importa, es fundamental para el tipo de cultura que queremos. Si queremos una cultura que sea inclusiva, en la cual cada uno deje lo mejor de sí cada día, debemos tener líderes que no tengan miedo de ser ellos mismos ni de mostrarse vulnerables cuando el contexto lo amerita.

Nicolás Morales





Resultados del Estudio

El 19% siente que no tiene claro el impacto que genera su trabajo.

Todos los trabajos por el hecho de servir a otros tienen propósito, otra cosa es que no estemos conscientes de ello.

El nivel de consciencia que tengamos sobre nuestro propósito y de nuestras acciones también hace una diferencia. El sentido de lo que hacemos aumenta cuando somos conscientes de *por qué* hacemos lo que hacemos.

Los beneficios de vivir una vida con propósito provienen más de cómo valoramos y visualizamos nuestras actividades, que del trabajo en sí mismo. Un bajo nivel de consciencia implica centrarse en *qué* hacemos de manera específica e inmediata. En cambio, un nivel alto de consciencia no lleva a centrarnos en el *por qué* de lo que hacemos con una mirada de más largo plazo, en referencia a alguna virtud, valor o ideal.

Ejemplo:

Podríamos concebir que el trabajo de un médico durante la pandemia fue instalar respiradores mecánicos (nivel bajo) o salvar vidas (nivel alto) o que el de los recolectores de basura fue hacerse cargo de los desechos (nivel bajo) o permitir que los barrios funcionen durante la cuarentena (nivel alto).

La forma en que concebimos nuestras acciones afecta considerablemente en nuestra percepción de sentido de la vida. He ahí el desafío para las organizaciones de utilizar su propósito para ampliar su visión y la de sus colaboradores, más allá que las tareas concretas que realizan, de manera que su trabajo cobre un sentido más trascendente que motive y genere mayor satisfacción.

Resultados del Estudio

35%

Siente que una barrera para vivir su propósito es la falta de coherencia entre su propósito individual y el de la empresa en que se desempeña.



Si bien el propósito de una empresa es el reflejo de la visión de su fundador, también debe convocar a aquellos talentos que quiere atraer.

Sharoni Rosenberg

Los valores o virtudes que subyacen al propósito individual y de la empresa deben estar lo más alineados posibles para generar una relación productiva y sostenible en el tiempo. Estos fueron los resultados al comparar los valores más importantes para los colaboradores versus los declarados por las empresas.

| N° | Valor más importante colaboradores |
|----|------------------------------------|
| 1 | Verdad, honestidad y transparencia |
| 2 | Igualdad, equidad y diversidad |
| 3 | Cuidado del medioambiente |
| 4 | Confianza |
| 5 | Excelencia |

| N° | Valor más importante empresas |
|----|------------------------------------|
| 1 | Confianza |
| 2 | Igualdad, equidad y diversidad |
| 3 | Verdad, honestidad y transparencia |
| 4 | Excelencia |
| 5 | Hacer el bien / Bondad |

Fuente: PwC Chile. (2020). Primera Medición de Propósito y Cultura en el Trabajo. Santiago.

Fuente: PwC Chile. (2020). Primer Barómetro Empresas con Propósito. Santiago.

Resultados del Estudio

¿Cuáles crees son las características principales de una empresa con propósito? Selecciona las tres más importantes



Todo parece indicar que el concepto de “empresa con propósito” ha logrado desmarcarse de otros conceptos como las donaciones o actividades de responsabilidad social.

Las personas tienen claridad en la importancia del compromiso de las empresas de generar un impacto positivo en la sociedad, midiendo sus impactos no financieros con el mismo rigor que los financieros y en la cual se fomente una cultura inclusiva que potencie la innovación y la colaboración.

Sharoni Rosenberg

Algunas acciones que están tomando empresas en el mundo para cultivar su propósito:

- Modificar los mecanismos de incentivos de los altos ejecutivos de manera que también mida factores de tipo no financieros y que contribuyan al propósito.
- Mejorar los canales de comunicación desde los directivos hacia toda la organización.
- Generar un mayor equilibrio en la estructura de toma de decisiones de la empresa, involucrando a sus colaboradores.
- Invertir en la formación de nuevos líderes dentro de la misma empresa y fomentando el emprendimiento al interior de las empresas.
- Participar de índices de sostenibilidad que les permita compararse y hacerse cargo de las brechas ASG.
- Generar herramientas de medición de impactos sociales y ambientales de sus proyectos.
- Fomentar la transparencia y rendición de cuentas en general a través de los reportes de sostenibilidad.
- Auditar y verificar sus procesos con terceros independientes.
- Focalizar su atención en la satisfacción de los clientes y no solo en la venta sino también en la post venta.
- Utilizando una estrategia de marketing con propósito, honesta y humana.

Los procesos de selección son clave

Estamos viviendo una guerra feroz por el talento en la que contratar y retener a los mejores colaboradores solo se pondrá más competitivo. La desaceleración del crecimiento de la población en todos los países desarrollados limita la entrada de la fuerza laboral, e incluso hoy en día, las personas técnicamente más capacitadas son más buscadas que nunca.

A lo anterior se suma que hoy en día las personas están optando por maneras no tradicionales de ganarse la vida, por ejemplo, trabajando de forma independiente y vendiendo online o a través de apps como *Cornershop* o *Uber*. *LinkedIn* ha hecho que sea mucho más fácil encontrar un trabajo tradicional y más fácil para los head hunters levantar talento de las organizaciones.

No es un secreto que la cultura es la clave que tienen las empresas para atraer y retener a los mejores talentos, por lo mismo, contratar pensando en la adaptación de la cultura organizacional es muy importante. Las empresas saben que la cultura de su organización es tan importante que ya no contratan a personas por sus capacidades solamente sino por sus valores. Por ejemplo la empresa *Zappos* se toma tan en serio su cultura que ofrece a los nuevos empleados un bono de retiro de 2,500 dólares si es que después de dos semanas sienten que sus valores no encajan con los de la empresa.

Empezar cualquier búsqueda o proceso de selección con el *por qué* o *para qué* aumenta la capacidad de atraer a aquellos talentos que sienten pasión por lo mismo que uno cree.

El objetivo no consiste en contratar a personas que se limiten a tener la serie de aptitudes que necesites, la lógica consiste en contratar a personas que crean en el propósito que persigue la empresa. Por eso mismo, la contratación debe buscar un match entre el propósito individual del candidato y el propósito de la organización. Si hay una coincidencia de propósito, es altamente probable que el candidato esté más comprometido con su trabajo, más probable que permanezca en la organización a largo plazo, logrando mayor satisfacción laboral y personal. Todo esto consecuentemente llevará a que la organización alcance metas más altas y sostenibles en el tiempo.

“

La clave es subir al bus a las personas correctas y bajar del bus a las que no contribuyen.

Jim Collins

“

Cuando llenas una organización con gente que encaja bien y con aquellos que creen lo que crees tú, el éxito llega sin más.

Simon Sinek

Contáctenos



Sharoni Rosenberg

Gerente
Sostenibilidad y Propósito
PwC Chile

sharoni.rosenberg@pwc.com



Nicolás Jiménez

Consultor
Sostenibilidad y Propósito
PwC Chile

nicolas.j.jimenez@pwc.com



Gabriel Olave

Consultor Senior
Sostenibilidad y Propósito
PwC Chile

gabriel.olave@pwc.com



www.pwc.cl

www.trabajoconsentido.com

© 2020, PricewaterhouseCoopers Consultores Auditores SpA. Todos los derechos reservados. Prohibida su reproducción total o parcial. "PwC" se refiere a la red de firmas miembros de PricewaterhouseCoopers International Limited, cada una de las cuales es una entidad legal separada e independiente.