

Mundo Lector

AGOSTO 2006

**Sentido de pertenencia
¡Ni se compra ni se vende!**

**A mediados de siglo
reinarán los viejos**

**EL TRISTE ADIÓS
DE LO QUE NOS FUE ÚTIL**

BOGOTÁ, UN MES DE FIESTA

**EL COMUNICADOR DEL FUTURO
DE CARA A LA GLOBALIZACIÓN
Y LA COMPETITIVIDAD**



ISSN 1794-368X



7707294590011



29

TARIFA POSTAL REDUCIDA ADPOSTAL #154 VENCE 31 DIC. 2007



RAFAEL AYALA SÁENZ

Los gerentes de las empresas suelen desconocer que en el lugar de trabajo se entrecruzan dos rutas muy importantes de la vida de las personas: el sentido de vivir y el sentido de pertenencia. Sí, a las empresas, no importa si es familiar, pequeña, mediana o grande, se les olvida que a trabajar no

sólo llegan manos o pies, sino que con ellos también llegan personas; es decir, individuos con necesidades, expectativas, sensaciones, emociones, ideas, sueños y metas. Un ser al que se le niega todo lo anterior queda convertido en un objeto o, para el caso de las industrias, en un robot.

No hay duda de que trabajar es una necesidad que requiere ser satisfecha para vivir. Su búsqueda corresponde a la satisfacción de unas expectativas que tienen que ver con el tipo y lugar de trabajo, remuneración, habilidades o competencia para desempeñar una labor, pero ante todo con el deseo de hacer realidad algunos objetivos o sueños.

Pertenecer con sentido no es lo mismo que sentido de pertenencia.

Todo individuo contratado llega a la empresa con una misión y visión personal que le da sentido, una ruta a su existir. Todo empresario propone para su negocio una razón de ser y un sueño para hacer realidad. El logro de las metas del empleado depende de la materialización de los propósitos de la empresa para la cual trabaja.

El sentido de pertenencia y el sentido de vivir están directamente relacionados. La primera tarea de un gerente, interesado en desarrollar programas relacionados con la pertenencia, será desarrollar estrategias de comunicación que permitan construir la compatibilidad entre el sentido de vivir y las metas del empleado, y el sentido de existir de la empresa expresadas en su misión y visión, con la idea clara de que el logro de los objetivos empresariales ayudará a realizar los sueños individuales. Uno de los indicadores fundamentales del crecimiento de un negocio es el nivel del progreso de sus empleados: cuando la empresa crece, la calidad de vida de sus funcionarios también.

Esta relación proporcional directa ayuda a darle un sentido a la pertenencia, desde lo individual hasta lo colectivo, contribuyendo simultáneamente a la idea de trabajo en equipo,

puesto que el éxito de todos será asumido como un éxito personal que contribuirá sin lugar a dudas a incrementar no sólo el bienestar, sino el orgullo personal y corporativo. El buen nombre de la empresa beneficia el posicionamiento de sus productos, pero también acredita a quien trabaja en ella.

Analizar la pertenencia como valor es el otro punto de vista desde el cual podemos aproximarnos a tan trascendental concepto. Los valores son los fundamentos sobre los cuales se sostienen las relaciones de una sociedad, ya que son el puente mediante el cual se crean y se construyen los vínculos y las articulaciones de todos los procesos de interacción entre las personas, las familias, las instituciones y las empresas.

Un valor social o cultural es un deseo, un ideal, un anhelo, una intención, un deber ser, una proyección, una visión que crean o imaginan los seres humanos de lo que quisieran ser –o llegar a ser–, pero que al momento de formularse no lo son.

Los valores se expresan en acciones, es decir, que no son criaturas de naturaleza abstracta sino acciones susceptibles de ser incorporadas en los comportamientos y en las actitudes cotidianas, observables y evaluables.

Los valores funcionan como los criterios que nos permiten tomar decisiones ante encrucijadas morales y éticas. Se manifiestan en nuestros actos cotidianos en cada aspecto y actividad de nuestra vida. Muchos son los refranes y dichos populares que sintetizan esta convicción humana: "Obras son amores y no buenas razones", "Por sus obras los reconocerás", "Diciendo y haciendo", "Tilín tilín y nada de paletas", "Buchipluma y no más"...

El valor del sentido de pertenencia lo podemos definir como la actitud que se expresa en acciones de carácter voluntario que muestran el orgullo, el gusto, el placer, el compromiso de formar parte, de tomar como propia la empresa en la que se trabaja aunque la relación sea de tipo contractual y no de propiedad.

Es un sentimiento que, como todo estado de ánimo, tiene la posibilidad de construirse a través de diversas interacciones que deben pasar por las sensaciones y las emociones de las personas.

Como su nombre lo indica, el sentido de pertenencia empieza por los sentidos, es decir, por las sensaciones que capta el empleado en su lugar de trabajo. Los colores, las formas, la disposición de los muebles, la decoración, los olores, las experiencias táctiles, los sa-

bores que puedan ser disfrutados más allá de los tintos y las aguas aromáticas, los sonidos o la música que se escucha.



El buen nombre de la empresa beneficia el posicionamiento de sus productos, pero también acredita a quien trabaja en ella.

Actualidad



Todo influye en la percepción que el empleado tenga acerca de la forma como lo tratan y lo ven sus jefes.

Otro factor que contribuye de manera fundamental en la construcción del sentimiento de pertenencia es el de las emociones. El famoso autor Daniel Goleman, conocido por su libro *Inteligencia emocional*, definió las emociones como "los impulsos que conducen a la acción, impulsos usados para actuar, los planes inmediatos (desarrollados por el cerebro) para enfrentarnos a las diversas circunstancias de la vida".

Las emociones humanas más frecuentes son: ira, tristeza, temor, placer, sorpresa, vergüenza y repulsión. No hay duda de que en las diversas y múltiples interacciones cotidianas que se presentan en la empresa pueden llegar a producir respuestas impulsivas por parte de quienes laboran allí. Un empleado puede sentir rabia y tristeza por una sanción injusta, y temor porque constantemente se ve amenazada su necesidad de contar con un trabajo, también puede sentir vergüenza, repulsión o complicidad descarada de pertenecer contractualmente a un lugar donde se engaña a los trabajadores y a los clientes.

Por ser impulsos que mueven a la acción, las emociones de las personas no deben ser tomadas y tratadas de manera descuidada, y menos las de los trabajadores, ya que de sus estados de ánimo depende el buen funcionamiento de cualquier sistema de producción.

Si los recuerdos emocionales de los empleados están llenos de un sentimiento de gratitud porque el trabajo y el lugar donde lo realiza le brinda satisfacción, no hay duda de que la motivación para desempeñar las tareas asignadas será la mejor. Si las interacciones cotidianas entre compañeros, subalternos y jefes son agresivas o irrespetuosas, sin duda los recuerdos emocionales se movilizarán de manera reactiva.



En su primer Libro, Daniel Goleman, desarrolla tanto desde el punto de vista fisiológico como social la importancia de utilizar positivamente nuestras emociones y orientarlas hacia la eficacia del trabajo personal y las relaciones con otras personas.

Ninguna campaña o programa que propenda a desarrollar el sentido de pertenencia de los empleados con su empresa se puede establecer por memorando o circular. Construir este valor pone a prueba la capacidad de gestión y el liderazgo del administrador de la empresa.

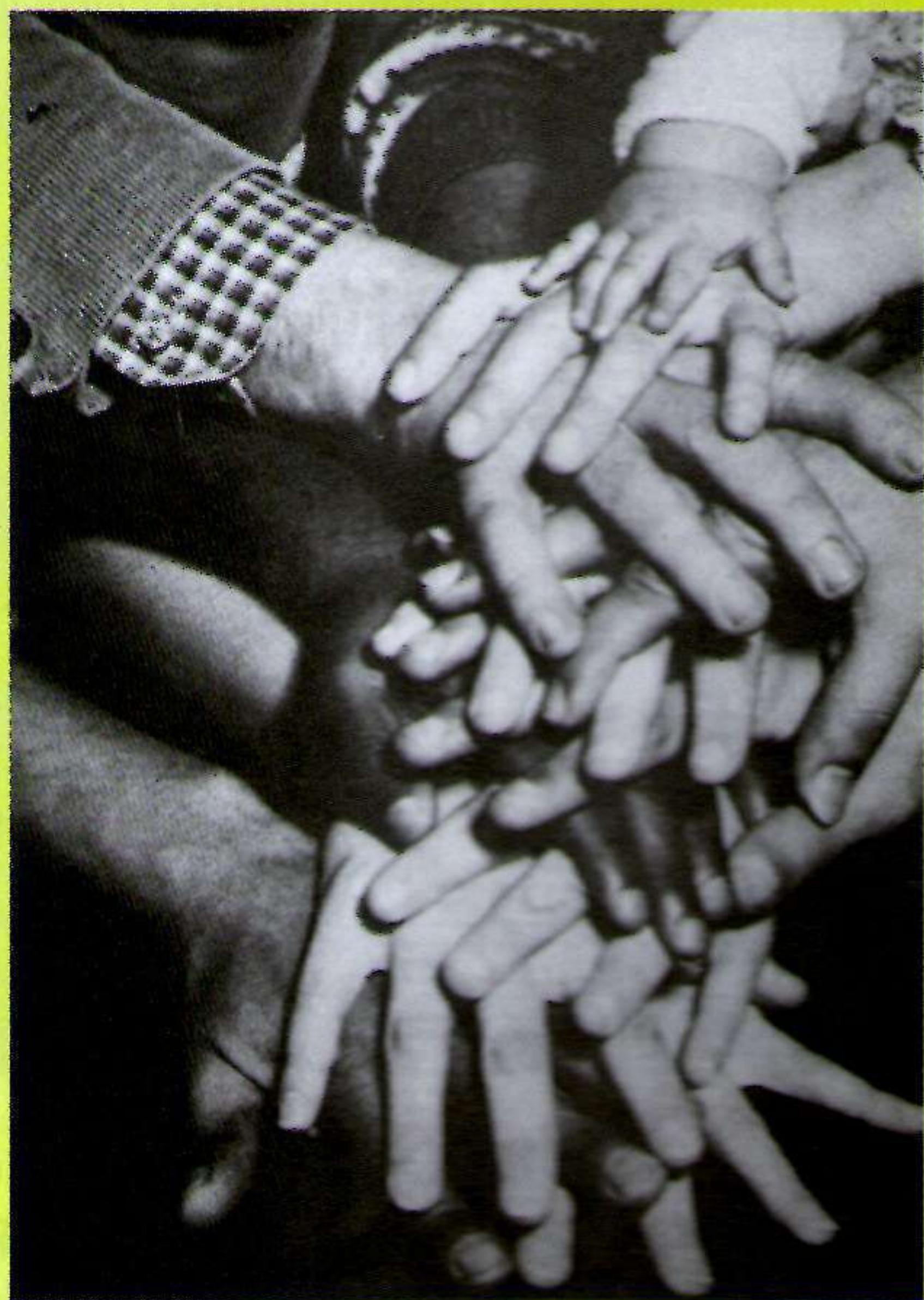
Recuerde que la "malicia indígena" de los trabajadores no admite engaños. Ganarse la voluntad del empleado para que éste se sienta empoderado y dueño de algo sin serlo, depende de la calidad y transparencia de cómo se implemente la estrategia.

Si no puede liderar directamente el proyecto, delegue o contrate a alguien para que lo ayude, pero no se desprenda de la responsabilidad ni de la experiencia, porque uno de los medios de ganar credibilidad es que usted participe, hombro a hombro, en las diversas etapas del proceso.

La estrategia debe planearse inicialmente sobre un diagnóstico del clima laboral real de la empresa y nunca sobre supuestos o teorías. Identifique cuáles son los orígenes de los malentendidos que ocasionan los conflictos, úselos como insumo en los análisis de evaluación de los casos y proponga soluciones a través de talleres orientados por especialistas en comunicación o psicología organizacional.

No se extrañe si el origen de las tormentas o los conflictos terminan o inician en usted, el administrador. Es probable que su mal genio, impulsividad o mal carácter sean el huracán que tiene desanimada a su fuerza productiva. Recuerde que los gerentes del siglo XXI deben ser ante todo inteligentes emocionales, es decir que gobiernan sus emociones y las de los demás.





PÍLDORAS PARA FOMENTAR LA COHESIÓN DEL SENTIDO DE PERTENENCIA

- ▶ Disciplina eficaz y oportuna basada en buena comunicación: cuando el empleado ha incurrido en una falta, el buen líder dialoga con él y entre los dos encuentran la solución de inmediato; no lo aplace ni lo guarde, pues no tendrá un efecto psicológico que contribuya a la corrección del error.
- ▶ Duro con el problema, suave con la persona: nunca olvide tratar con respeto a sus colaboradores y haga de la solución de dificultades una oportunidad para cualificar la aptitud y actitud de sus empleados.
- ▶ Haga acompañamiento constante: oriente directa y pertinentemente, pero no haga la tarea.
- ▶ Preocúpese por conocer su equipo de trabajo: necesidades, gustos y sueños, y trate de articularlos con la realización de la misión y visión de la empresa.
- ▶ Practique la gerencia de las puertas abiertas: permita que las personas que trabajan para usted tengan acceso ordenado para comentarle sus inquietudes o sugerencias de mejoramiento de los procesos.

Tampoco se fíe de la fórmula "garrote y zanahoria". Sólo cumpla y haga cumplir el reglamento de trabajo y las condiciones contractuales que les prometió a sus trabajadores.

Las reglas de interacción laboral, incluidas las relacionadas con el contrato laboral (sueldo, horarios, lugar de trabajo, responsabilidades asignadas, bonificaciones) deben ser claras y administradas con respeto y equidad. Recordemos que de los recuerdos emocionales que graben los empleados de las experiencias vividas en la empresa, dependerán las emociones con las cuales asocien el llegar, trabajar y partir de allí.

Quebrantar o cambiar las reglas de contratación, el irrespeto, el mal trato, las humillaciones y las imposiciones violentas no contribuyen a generar ninguna emoción satisfactoria. Los empleados tienden a no perdonar y a no olvidar los agravios de los cuales son víctimas, y terminan por generar resentimientos que de alguna manera pueden afectar su desempeño y sus actitudes hacia las tareas asignadas y hacia el equipo que integra.

Por lo general, las microempresas descuidan la calidad y el confort de sus instalaciones. En una estrategia para desarrollar el sentido de pertenencia también se debe empezar por mejorar físicamente los ambientes e implementos de trabajo para impactar positivamente las sensaciones de los empleados. Las áreas comunes como baños o lugares para estar o compartir deben ser ambientes limpios, iluminados y confortables. No se debe olvidar que a todos los seres humanos nos gusta permanecer en lugares cómodos y agradables.

El desarrollo de programas de imagen corporativa aplicados cuidadosamente en las campañas de divulgación de misión, visión y objetivos empresariales, y la dotación de uniformes o indumentarias, esferos, agendas, gorras, carnés de

Las reglas de interacción laboral, incluidas las relacionadas con el contrato laboral (sueldo, horarios, lugar de trabajo, responsabilidades asignadas, bonificaciones) deben ser claras y administradas con respeto y equidad.



En cualquier interacción humana, ni los sentimientos ni las emociones se compran, negocian o contratan; se construyen. "Ni se compra ni se vende, el cariño verdadero".

identificación y otros elementos necesarios para el desarrollo de las actividades propias de la empresa, dentro y fuera de ella, constituyen un eficaz medio de recordación que contribuyen al desarrollo del sentido de pertenencia.

La construcción de sentido de pertenencia también depende de los detalles. A nadie le podemos exigir el surgimiento de un automático amor hacia algo o alguien.

Por eso es necesario planear y desarrollar actividades como la celebración de los cumpleaños de los empleados, el onomástico de fundación de la empresa, las fiestas comerciales (día de la mujer, de la madre, del padre, del profesional o de la principal actividad que desarrolla la empresa, amor y amistad, día de brujas, Navidad) y organizar salidas o caminatas ecológicas.

Un empleador puede pensar que no requiere conquistar la voluntad del empleado para que trabaje con sentido de pertenencia, porque el contrato que firmó lo obliga a cumplir sus funciones con compromiso. También puede argumentar que no sólo se contrata aptitud sino actitud. Por supuesto. Pero en cualquier interacción humana, ni los sentimientos ni las emociones se compran, negocian o contratan; se construyen. "Ni se compra ni se vende, el cariño verdadero".

El dueño o gerente de la empresa puede obviar toda esta reflexión. Sin embargo, la mayoría de los estudios indican que ante la disyuntiva entre salario y clima organizacional, los empleados terminan por escoger lo segundo. Un buen ambiente de trabajo no sólo influye en la productividad, sino en la reducción de los niveles de estrés en la vida cotidiana de los trabajadores. Necesitamos el trabajo, pero también necesitamos salud mental y espiritual.

A veces no sabemos lo que tenemos hasta que lo perdemos. Un programa empresarial que desarrolle el sentido de pertenencia es similar a los diversos planes de 'fidelización' de clientes. Ya sabemos que mantener un cliente conocido es siete veces más barato que conseguir uno nuevo. ¿Cuánto cuesta perder un buen trabajador? Sí, existen muchas personas que hacen largas filas para conseguir empleo, pero ¿cuánto cuesta encauzarlo en los ritmos y la cultura de la empresa?

Por último, ninguna estrategia que pretenda desarrollar los sentidos de pertenencia es gratis. Obviamente, debe contar con un presupuesto acorde con el tamaño del negocio y ser considerado como una inversión que cualificará el sistema de producción y la motivación para alcanzar las metas. Bienestar por bienestar no es negocio; este tipo de programas debe ir amarrado a la realización de la misión, visión y objetivos corporativos.

Además de asignar un presupuesto, pueden optimizarse los recursos con los que cuenta la empresa, incluidos el SENA, las cajas de compensación familiar, las ARS o las diversas



alianzas estratégicas que las instituciones del Estado les ofrecen a los pequeños y medianos empresarios a través del aprovechamiento de cursos, bonos, descuentos, promociones, etc.

En conclusión, podemos afirmar que un programa que pretenda desarrollar los sentidos de la pertenencia debe, en esencia, construir relaciones de cohesión y coherencia entre el

trabajador y la empresa. La palabra cohesión proviene del latín *cohaesum*, que traduce "estar unido". En el uso del idioma español alude a la cualidad de las cosas cuyas partes están fuertemente unidas. En química o física se refiere a la fuerza que actúa para mantener unido.

Lo coherente (del latín *cohaerentia, -entis*) se refiere a la manera como se relacionan y constituyen con unidad, lógica y sin contradicciones todas las partes de un conjunto. El producto de una configuración coherente es la congruencia, la cualidad que evalúa la validez de la relación lógica entre dos acciones.

Los sentidos de la pertenencia de un trabajador ayudan a establecer relaciones de cohesión cuando cuidamos la manera como vinculamos y tratamos a los empleados en pos de generar una fuerza colectiva que empuje la realización de las metas; también ayudan a construir relaciones de coherencia cuando el sentido de vivir de la persona encuentra puntos de articulación y se siente involucrado con el sueño de micro, pequeña o mediana empresa que tiene o ha creado el dueño o el gerente de la misma.

Ningún sueño se hace solo. Todo sueño empresarial requiere nutrirse y alimentarse de otros sueños para ser realidad. No hay duda de que un sentido de pertenencia bien promovido y desarrollado debe permitir hacer realidad los sueños de unos y otros: no hay nada más importante para un ser humano que hacer sus sueños realidad. **M**



Rafael Ayala Sáenz: Consultor en Comunicación Corporativa y Planeación Estratégica para PYMES. Comentarios o aportes en: rafaelayalasaenz@gmail.com