

UNIDAD DE
CONOCIMIENTO
Septiembre 2016



Sentido de pertenencia

“Toda familia tiene una narrativa. Al conocerla,
demostramos que pertenecemos a aquella familia”

Salman Rushdie

¿Qué es?

- ✓ El **sentido de pertenencia** es la satisfacción que obtiene una persona al sentirse parte integrante de un grupo a partir de la identificación con el resto y sus objetivos. Es una **conducta activa**, ya que el individuo defiende en sus acciones al grupo como algo propio. La estimulación del sentido de pertenencia conduce a organizaciones más humanistas en las que la persona trabajadora pasa de ser percibida como una proveedora a ser una especie de **cliente interno** y a la vez una **embajadora externa**.
 - ❖ La necesidad de que las personas sienten de formar parte de un grupo, de un conjunto o colectividad es parte intrínseca del ser humano en la medida que ya fue descrito por Aristóteles como un animal social. Está muy vinculado con la **necesidad de aceptación** y de tener finalidades compartidas con el resto de personas. El punto débil de este sentimiento instintivo es que puede estimular una tendencia hacia la **conformidad** que, en ocasiones y como ha demostrado la historia, puede conducir todo un pueblo o una masa a conductas irracionales.
- ✓ En las personas se produce una serie de **lealtades múltiples**, es decir, de sentimientos de pertenencia a diferentes grupos y en diferente grado. Ello conduce a menudo a un **conflicto de lealtades** dentro de las organizaciones, por ejemplo en el caso de un dilema que implique a otra persona o a nuestro departamento frente a otro departamento. Por eso es importante estimular un sentido de la pertenencia a la organización que cohesione (sin necesidad de desplazar estas otras lealtades) a todas sus personas integrantes.
- ✓ Algunas de las **ventajas** de las organizaciones con un alto sentido de pertenencia son:
 - Cohesiona los equipos de trabajo y estimula la lógica de la cooperación por encima de la competición.
 - Alinea las acciones con los valores y la visión de la organización.
 - Refuerza el cumplimiento de las normas de funcionamiento grupal, ya que son percibidas como necesarias para el bien común en vez de una imposición.
 - Las decisiones dejan de tomarse por un cálculo de coste/beneficio individual, y son acogidas como positivas para el conjunto.

- Estimula un tipo de liderazgo inspirador, ejemplar, compartido y corresponsable.
- Atrae y retiene el talento.
- Estimula la participación de los/as trabajadores/as y la aportación de ideas innovadoras en un ambiente de confianza y reconocimiento.
- Estimula que quien trabaja sea embajador/a de la marca e *influencer* en las redes sociales.
- ✓ Varias personas expertas señalan una **diferencia generacional** en la percepción de la pertenencia. La generación de los *millennials* no muestra en el mismo grado que generaciones anteriores una lealtad genérica y otorgada de entrada hacia la organización. Son personas que van desarrollando el sentido de pertenencia a partir de los retos y el sentido que vean a sus carreras dentro de una organización.
- ✓ Otro de los grandes retos que señalan las personas expertas es desarrollar en los **colaboradores autónomos** y las personas que no trabajan *on-site* el mismo sentido de pertenencia que en el resto. Para que estas personas se sientan parte de la organización es importante que de una u otra manera visiten periódicamente la organización, establezcan algún tipo de contacto con sus compañeros y compañeras, y reciban información de los progresos del negocio.

Herramientas

El sentido de pertenencia es algo transversal a muchas de las políticas de la organización. Como tal, está muy vinculado con la satisfacción y el compromiso, y puede ser estimulado desde muchos prismas diferentes.

- ✓ **Detección de problemas de pertenencia:** hay algunos indicadores y conductas que nos alertan anticipadamente del debilitamiento o la extinción del sentido de pertenencia:
 - **Surgimiento de intocables:** personas que reciben un tratamiento preferencial manifiesto y conocido de todo el mundo.
 - Proliferan los **canales informales caóticos:** rumores, estereotipos, etiquetas y apodos.
 - La información queda retenida en **silos estancos**, no fluye. Surgen **guerras de poder** entre departamentos y la organización se convierte en una batalla entre sectores que buscan defender su territorio.

- No hay vías formalizadas de **desarrollo de carrera** o se perciben como fútiles y arbitrarias.
- ✓ **Comunicación interna:** las personas expertas señalan esta política como la clave, hay que evitar el **síndrome de la organización muda**. Para orientar la organización a las personas, es necesario que quien trabaja conozca el día a día y los resultados (tanto de su trabajo, como de la organización en conjunto). También son fundamentales los canales bidireccionales, que promuevan la participación y la creación de valor estratégico. Las personas necesitan percibir que aportan valor sea cual sea su posición. Algunas de las características que debe tener esta comunicación:
 - Debe ser **relevante** y creíble. Saturar con una avalancha de datos no es comunicar.
 - Debe hacer hincapié en los **elementos comunes** sin convertirse en estándar, es decir, debe combinar el reconocimiento a las contribuciones individuales y de los departamentos con la visión global del progreso de la organización.
 - Además de datos, debe transmitir **experiencias**, la sensación de pertenecer a una comunidad que se emociona y comparte metas.
- ✓ **Responsabilidad Social Corporativa:** es una de las áreas que más intensifica el sentido de pertenencia, sobre todo si se realiza desde la cooperación y mediante equipos que trabajen por proyectos con efectos verificables. Es necesario que esté abierta a las aportaciones e inquietudes de la plantilla, como por ejemplo si aborda problemáticas cercanas a las personas trabajadoras. Comunicar mediante un boletín que la organización ha donado unos u otros materiales es ciertamente una acción social loable, pero no cohesiona del mismo modo que una política que trabajadores y trabajadoras han hecho suya desde el inicio.
- ✓ **Flexibilidad:** el sentido de pertenencia se resiente si las personas se sienten tratadas como "un número más". Las políticas de flexibilidad permiten un grado de adaptabilidad a las circunstancias familiares y personales de cada trabajador/a y, por tanto, combaten ese sentimiento de impersonalidad.

El dato

Según la tercera edición del estudio de Deloitte "*HC Global Trends 2015*", elaborado con la colaboración de más de 3.300 responsables de negocio y de RH de más de cien países, el 87% de las personas expertas consultadas (un 84 % en España) afirman que la falta de compromiso afecta a las previsiones de

crecimiento de las organizaciones. El 50% de la muestra (el doble que en 2014) considera muy importante la necesidad de centrarse en la cultura organizativa para mejorar el compromiso.

Guía de Trabajo

Preguntas previas

- **¿Nuestra organización tiene una narrativa? ¿Se puede trazar una historia compartida y sostenida en el tiempo y las generaciones anteriores?**
- **¿Celebramos nuestros éxitos de manera compartida?**
- **¿Tenemos una cultura del reconocimiento?**
- **¿Disponemos de signos o emblemas que fortalezcan nuestra identidad grupal, sean gráficos o verbales (lema que exprese la misión)?**

Diagnóstico

- **Encuesta de clima. Atención también a los indicadores informales de posibles problemas de pertenencia (ver 'Herramientas').**
- **Indicadores prematuros de personas poco identificadas: ya existen algoritmos capaces de prever qué personas dejarán una organización a partir de datos como: reducción de las interacciones con compañeros/as (sean formales, como correos electrónicos, o informales), asistencia a más eventos de los requeridos por su posición o desinterés por los planes de mejora.**

3 niveles de actuación simultánea

- **Organización: directivos/as que comuniquen la estrategia con transparencia y generación compartida de ideas.**
- **Equipos: mandos que sepan delegar y dar espacios de responsabilidad.**
- **Individuos: conocer las motivaciones internas, los resortes que mueven a cada persona.**

La experiencia

MetLife

- ✓ *MetLife* es una de las principales organizaciones dedicadas a los seguros del mundo. Cuenta con 90 millones de clientes repartidos entre 60 países. En España tiene una plantilla de más de 150 personas.
- ✓ Su política de equidad, diversidad e inclusión se basa en 3 pilares: construir equipos de trabajo que reflejen la diversidad de la misma sociedad y de sus clientes, de modo que se sientan **identificados con la gestión** de la organización; cultivar una cultura de colaboración que atraiga, retenga y desarrolle el talento; y fomentar una convivencia que enriquezca las capacidades de sus profesionales. La RSC se considera un elemento central para fomentar el sentido de pertenencia.
- ✓ El proyecto **LifeChanger** nació con la idea de promover la inclusión financiera y España fue pionera en su lanzamiento. *MetLife Foundation* ha destinado a este programa una inversión económica inicial de 200 millones de dólares en 5 años destinados a favorecer la educación financiera y el conocimiento del papel social de la economía. Está formado por 3 programas diferentes:
 - Habilidades para el éxito: formación sobre las prácticas y recursos a desarrollar para tener un futuro laboral exitoso.
 - Ventajas de permanecer en la escuela: talleres con un claro énfasis en la educación que ayudan a acercar a la gente joven los principales conceptos económicos y laborales.
 - Socios por un día: charlas en las que la gente joven tiene la oportunidad de compartir una jornada laboral con profesionales de *MetLife*, involucrándose en el día a día de la empresa.
- ✓ Otros proyectos dirigidos a reforzar el compromiso y el sentido de pertenencia son: **WomNet** (una plataforma corporativa con la misión de apoyar y fomentar el desarrollo empresarial a través de la detección, atracción y retención del talento de las mujeres); **Campaña Global de Innovación LINUS** (plataforma *online* mediante la cual las personas empleadas pueden aportar ideas, ayudar a desarrollar las de otros compañeros y compañeras y colaborar en la implementación de las mejoras); **acciones para fomentar la cultura participativa** (con el objetivo de hacer que todas sus personas empleadas sean partícipes de la estrategia de la organización, se celebran eventos como el *Strategy Day*, jornada de trabajo interna, o los *Town Halls* trimestrales, jornadas

en las que el Director General informa a todas las personas empleadas de los resultados de la compañía y de los proyectos más relevantes de la organización.

KIABI

la moda a pequeños precios

- ✓ *Kiabi* es una organización francesa dedicada a la distribución y comercialización de ropa *prêt à porter*. Nacida en 1978, se instaló en España en 1993 donde en la actualidad cuenta con cerca de 60 tiendas, además del canal de venta *online*.
- ✓ En 2015 promovió la iniciativa **Innovation Play** entre todos/as sus empleados/as. Es una acción, realizada bajo la forma de concurso interno, que busca promover el compromiso y el orgullo de pertenencia además de reforzar el carácter integrador de la organización.
- ✓ El calendario de la iniciativa es: durante septiembre y octubre se realiza una recogida de ideas de las personas participantes y, posteriormente, mediante un jurado interno se procede a la selección de los mejores proyectos. De noviembre a enero, se dotan los proyectos seleccionados de tiempo y presupuesto para elaborar el prototipo con el asesoramiento del Departamento de Innovación de *Kiabi*. En enero se realiza su defensa y se eligen los 3 proyectos más destacados.
- ✓ Las tres áreas donde se centra la innovación son: ideas que cambien la vida de los clientes, ideas que cambien la vida en el trabajo (hacerlo mejor y/o con menos esfuerzo), ideas para futuros productos innovadores.
- ✓ Otro cambio significativo es reemplazar las herramientas de comunicación clásicas *top-down* por un canal de Youtube *Kiabi on air*, donde es no sólo la organización la que comparte mensajes corporativos, sino que también los/as colaboradores/as pueden subir contenido, compartir buenas prácticas, etc. Es una herramienta de comunicación sin intermediarios, que busca hacer a los/as trabajadores/as protagonistas.
- ✓ *Kiabi* estimula un **sentimiento de copropiedad** entre las personas trabajadoras (a quienes llaman colaboradoras o *kiabers*) para que se sientan corresponsables. Su voluntad es que el 100% de las personas colaboradoras sean accionistas; hoy en día el porcentaje alcanza ya el 80%. Además, tiene un sistema de bonificaciones según el cual una parte del beneficio se reparte entre los/as trabajadores/as.
- ✓ En los **procesos de selección**, el marcado sentido de pertenencia de la plantilla se emplea como herramienta de reclutamiento. Bajo el concepto de *speed job dating* se busca que las personas candidatas y colaboradoras se conozcan y hablen entre ellas en una serie de entrevistas. El objetivo es que se despierte en los/as candidatos/as la

ilusión por formar parte de la organización y, al mismo tiempo, que los/as colaboradores/as se identifiquen a aquellos candidatos o candidatas que podrían encajar en su cultura y equipo.

Materiales

Bibliografía básica

Salanova, Marisa, Schaufeli, Wilmar. *El engagement en el trabajo: Cuando el trabajo se convierte en pasión*. Madrid: Alianza Editorial, 2009.

Materiales en línea

Employee engagement: la asignatura pendiente (pdf)

Documento elaborado por Luis Miguel Peña, Director Senior del Área de Organizaciones y Personas en LLORENTE & CUENCA, y Jon Pérez Urbelz, Consultor Senior en LLORENTE & CUENCA.

http://www.desarrollando-ideas.com/wp-content/uploads/sites/5/2015/06/150618_informe_especial_DI_employee_engagement_ESP.pdf

Socorro Márquez, Félix Oscar. "Sentido de pertenencia y valores organizacionales". *GestioPolis*, 16/04/2010.

Artículo que alerta sobre los efectos de declaraciones solemnes de ser organizaciones que apuestan por la pertinencia cuando no hay políticas que lo apoyen.

<http://www.gestiopolis.com/sentido-de-pertenencia-y-valores-organizacionales/>

"Felicidad en el trabajo". *Fundació Factor Humà*, 06/04/2016.

La felicidad en el trabajo es un estado de bienestar físico y emocional en el que las emociones positivas individuales se ven reforzadas por las relaciones positivas que se establecen en el lugar de trabajo, en un contexto lleno de sentido, donde se reconocen los retos alcanzados y se desarrollan las potencialidades de las personas.

<http://factorhuma.org/actualitat/unidades-de-conocimiento/25-actualidad/unidadesdeconocimiento/12290-felicitat-a-la-feina>

“Reconocimiento”. *Fundació Factor Humà*, 04/09/2012.

El reconocimiento es una aprobación pública acompañada de alguna forma de retribución (monetaria o simbólica) de las acciones positivas de una persona colaboradora para la organización de manera que se estimule su repetición, se suscite la emulación entre el resto de personas colaboradoras y se cree una cultura del reconocimiento.

<http://factorhuma.org/actualitat/unidades-de-conocimiento/25-actualidad/unidadesdeconocimiento/9675-reconeixement>