



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

UNIVERSIDAD LATINA, S.C. (CAMPUS SUR)

**SENTIDO DE PERTENENCIA; UNA ESTRATEGIA PARA FAVORECER LA
PRODUCTIVIDAD A TRAVÉS DE UNA PROPUESTA INTEGRAL DIRIGIDO A
GERENTES DE EMPRESAS PRIVADAS**

T E S I N A

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE LICENCIADA EN PSICOLOGÍA

P R E S E N T A:

NADIA NAYELY LÓPEZ MONTOYA

DIRECTOR:

LIC. MARCO ANTONIO VICARIO OCAMPO

COMITÉ DE TESIS:

MTRO. JOSÉ LUIS VILLAGÓMEZ GARCÍA

MTRA. MARÍA DEL SOCORRO LAURA ESCANDÓN GALLEGOS

MTRA. PATRICIA PAZ DE BUEN RODRÍGUEZ

MTRA. CECILIA MONTES MEDINA

Ciudad Universitaria, Cd. Mx., 2018



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

Llena de regocijo, de amor y esperanza, dedico este proyecto, a cada uno de mis seres queridos, quienes han sido mis pilares para seguir adelante.

Es para mí una gran satisfacción poder dedicarles a ellos, que con mucho esfuerzo, esmero y trabajo, me lo he ganado.

A mis padres Emilio Francisco y Rosa María, porque ellos son la motivación de mi vida, mi orgullo de ser, gracias por su amor, cariño, apoyo y velar por mi bienestar día a día.

A mis hermanos Claudia e Iván, porque son la razón de sentirme tan orgullosa de culminar mi meta, gracias a ellos por confiar siempre en mí.

Sin dejar atrás a toda mi familia, a mi cuñado Gustavo, a mis sobrinos Paulina y Said.

Claudia, Diana y Ana, gracias por estos 7 años de amistad, vivencias, aprendizajes y apoyo en todo momento.

A Rodrigo, por ser parte de mi vida, estar conmigo durante este difícil pero satisfactorio proceso, por apoyarme y alentarme cada vez que era importante, gracias.

A mi Director de Tesina Marco Antonio Vicario Ocampo y sinodales, por compartir conmigo sus conocimientos y experiencia, que fueron una guía para la culminación de este trabajo.

De antemano, agradezco a Ana Lilia Arce por sus consejos, amistad y por su total apoyo para crecer profesionalmente. También extendo mis agradecimientos a Eduardo Medrano y a la empresa Servicios Administrativos Dersya por creer, apoyarme y confiar en mí, en todo momento.

Finalmente, el rumbo de mi vida profesional no hubiera sido posible sin ti, Claudia López.

En donde quiera que te encuentres, gracias infinitas, “Mi ángel”.

Índice

Resumen.....	1
Introducción.....	2
Capítulo 1. Sentido de Pertenencia	
1.1. Conceptos de Sentido de Pertenencia.....	6
1.2. Postulados teóricos de Sentido de Pertenencia.....	8
1.3. Sistema humano, la Identidad y el Sentido de Pertenencia del trabajador..	12
1.4. Dimensiones del Sentido de Pertenencia.....	14
1.4.1. Dimensión Psicológica- social.....	14
1.4.2. Dimensión afectiva.....	15
1.4.3. Dimensión física.....	17
1.5. Antecedentes de la investigación.....	17
1.5.1. Internacionales.....	18
1.5.2. Nacionales.....	27
1.6. Estudio reciente del Sentido de Pertenencia.....	30
1.7. Diagrama “Resumen de capítulo 1”.....	33
Capítulo 2. Sentido de pertenencia y su efecto en la Productividad	
2.1. ¿Qué es la Productividad?.....	35
2.2. Factores internos y externos que afectan la productividad.....	36
2.3. La productividad y las Teorías Gerenciales.....	36
2.3.1 Necesidad de logro, poder y afiliación – David McClelland.....	37
2.3.2 Motivación e Higiene - Herzberg.....	39
2.3.3 Teoría de la equidad - Adams.....	40
2.3.4 Teoría de la fijación de metas – Locke.....	41
2.4. La productividad y su correlación con el puesto gerencial.....	41
2.5. Roles Gerenciales.....	42
2.6. Liderazgo.....	44
2.7. ¿Qué cualidades debe tener un gerente para elevar la productividad de su personal?.....	46

2.8. Puesto gerencial: Intervención en la pertenencia, clima y cultura organizacional.....	48
2.9. Clima Organizacional.....	50
2.10. La productividad y el Sentido de pertenencia del trabajador.....	53
2.11. Estrategias para desarrollar el sentido de pertenencia y aumentar la productividad.....	56

Capítulo 3. Propuesta de Tesina

3.1. Contextualización de la propuesta.....	62
3.2. Desarrollo de la propuesta.....	65
3.2.1. Primera fase: Taller de Sensibilización.....	66
3.2.2. Segunda fase: Evaluación, Diagnóstico, Plan de desarrollo y Diseño customizado y Seguimiento.....	72

Discusión.....	77
----------------	----

Conclusiones.....	83
-------------------	----

Sugerencias.....	85
------------------	----

Limitaciones.....	86
-------------------	----

Referencias.....	87
------------------	----

Anexos

RESUMEN

El presente trabajo contiene una revisión sobre el Sentido de Pertenencia; vínculo emocional hacia un objeto, institución, empresa, persona, el cual se consigue a través de experiencias, emociones y vivencias. En el área laboral permite tener una nueva alternativa para favorecer la productividad, empleándola como estrategia para generar en los puestos gerenciales el sentir de pertenencia.

La propuesta de esta investigación es un programa integral dirigido a puestos gerenciales, el cual se divide en dos etapas: Etapa de Sensibilización implementando un Taller de Sentido de Pertenencia para crear en los participantes el interés por colaborar en la empresa, potencializar su compromiso con los objetivos del equipo, su bienestar personal y promover su filosofía de vida, dentro y fuera de la empresa. La segunda etapa complementa el taller y detecta las áreas de oportunidad de la empresa a través de cuatro fases (evaluación, diagnóstico, plan de desarrollo y diseño customizado y seguimiento) para lograr el funcionamiento como parte de un sistema humano.

Palabras Clave: Gerente, Estrategia, Sentido de Pertenencia, Productividad, Clima Organizacional, Cultura Organizacional, Liderazgo, Habilidades Gerenciales.

INTRODUCCIÓN

Hoy en día, el papel que desempeñan los trabajadores dentro del sistema laboral es muy importante para llevar a cabo las funciones programadas y, por ende, obtener los resultados deseados por dichas organizaciones.

Décadas atrás, el trabajo de apropiación era la forma de proveer alimento e interactuar con los grupos de trabajo, no existían las organizaciones, pero las agrupaciones donde se desarrollaba el hombre determinaban las necesidades y actividades a desempeñar.

La formación de grupos sedentarios a causa del avance de la civilización da paso a la principal actividad económica, agricultura y pastoreo.

Entrando a la edad media, surgieron los esclavos fungiendo el papel de trabajador, sin embargo, la principal diferencia fueron las condiciones y circunstancias en las que se empleaba el esclavo. Posteriormente, el hombre demuestra su pericia, calidad y cantidad de su obra, manteniendo autonomía en la parte laboral.

La disyunción del trabajo, empleador, capital y empleado, a consecuencia de la Revolución Industrial, marca un desplazamiento de los trabajadores por las máquinas, repercutiendo en una mala paga, malos tratos y extendidas jornadas de trabajo. Una serie de hechos sociales, lograron posicionar al trabajador en condiciones para exigir igualdad, estabilidad y desarrollo laboral, derechos que serían otorgados años más tarde.

Actualmente, este gran aporte está reflejado en jornadas laborales de ocho horas, capacitaciones obligatorias, un sueldo regulado, trabajo en condiciones seguras, prestaciones de ley, no discriminación y algunos otros beneficios que las organizaciones han decidido darle a su personal.

Estas condiciones que el trabajador ha adquirido con el paso de los años, le han permitido desarrollarse profesionalmente, posicionarse en importantes puestos en reconocimiento de sus aptitudes y habilidades, al igual que causar un impacto en los sistemas de creencias organizacionales.

En el presente trabajo se revisará de forma documental, la importancia de conocer, generar y potencializar el Sentido de Pertenencia en el Trabajador, asimismo, se indagará si el Sentido de Pertenencia favorece en la Productividad del trabajador, determinando si existe algún vínculo entre estos dos factores.

Para refutar esta problemática se propone “Un programa de desarrollo integral para favorecer la productividad del trabajador”.

Dentro del primer capítulo el tema central será el Sentido de Pertenencia, señalando las principales definiciones, dimensiones Psicológica- social, afectiva y física, antecedentes de investigación y conceptos derivados del tema central: identidad y sistema humano.

En el capítulo dos, el tema focal es la Productividad, sin embargo, se definirá para señalar el vínculo que tiene entre el Sentido de Pertenencia, el puesto gerencial y los principales factores que desarrollan la pertenencia en el trabajador (habilidades gerenciales, estilo de liderazgo, clima y cultura organizacional).

El capítulo 3 está integrado por una propuesta de un programa integral dirigido a puestos gerenciales de empresas privadas, utilizando el sentido de pertenencia como una estrategia para elevar la productividad.

Finalmente, en el capítulo 4, se realizará la discusión y conclusiones del presente trabajo escrito.

CAPÍTULO 1

SENTIDO DE PERTENENCIA

1. Sentido de Pertenencia

Con el paso de los años las organizaciones se han enfocado en mejorar, lograr, generar y destacar sus grandes resultados, con la finalidad de posicionarse en las principales fuentes de trabajo e innovación en el mercado laboral.

Anteriormente, las ganancias eran atribuidas a las fuertes inversiones que las empresas designaban para las herramientas de trabajo, procesos, dirección de subalternos y tecnología.

El cambio en la metodología organizacional se suscitó al reconocer la importante labor del trabajador y el impacto que este tiene en su rentabilidad, por lo que el reconocimiento hacia el factor humano como parte de un sistema, ha despertado el interés en las organizaciones para retribuir al trabajador, a través de incentivos el cual se espera que sea suficiente para solucionar los problemas internos de una empresa.

Actualmente, hay muchas problemáticas que enfrenta una empresa, pero para esta investigación la principal es la falta de productividad. Este problema repercute en la economía de la empresa, lo cual desencadena un recorte de personal y recorte de gastos.

En lo que compete a las decisiones del área administrativa, el capital humano suele pasar a segundo término cuando las empresas enfrentan alguna situación que amenaza la estabilidad económica. Cuando esto sucede, se perjudica al personal mermando los gastos que se utilizan para programas de capacitación, incentivos económicos y proyectos de desarrollo para empleados, lo que a su vez repercute en la pertenencia del trabajador hacia la organización.

El Sentido de Pertenencia es una característica que las empresas buscan en su personal, “un trabajador que se pongan la camiseta de la empresa”, que logre crear un vínculo entre sus funciones, compañeros de trabajo, cultura y clima organizacional.

Así como también, es un factor que compone al Clima Organizacional el cual se relaciona de forma directa con el compromiso y la responsabilidad del personal.

1.1 Conceptos de Sentido de Pertenencia

Para conocer la especificidad del Sentido de Pertenencia, es indispensable conocer las múltiples definiciones que existen acerca de este concepto:

Maslow (1954) “describió la pertenencia como una necesidad básica humana” (citado en Dávila de León & Jimenez, 2014, p. 273).

Maslow, establece que cuando las necesidades psicológicas y de seguridad se satisfacen, aparecen las necesidades de amor, afecto y pertenencia, de esta forma, el sentido de pertenencia se sitúa en el segundo lugar de la pirámide de las necesidades humanas.

De acuerdo a la literatura, el hecho de crear este sentimiento de pertenencia se debe a que evocamos un fuerte deseo de formar parte de un grupo, a esta necesidad Maslow la describe como parte de nuestra naturaleza, nuestras raíces, de nuestros orígenes como seres humanos, sin embargo, el sentimiento de pertenecer emerge al experimentar la soledad o la pérdida de identidad.

Por otra parte, para Chiavenato (2009), “El Sentido de Pertenencia no es más que la seguridad que la persona obtiene cuando se siente que ocupa un lugar dentro de un grupo; esto lo llevará a buscar conductas que permiten ocupar un sitio” (citado en Jurado, 2009, p. 15).

Toro (2010), establece como Sentido de Pertenencia “Percepción del grado de orgullo derivado de la vinculación a la Empresa. Sentido de compromiso y responsabilidad en relación con sus objetivos y programas” (citado en Toro Álvarez y Sanín Posadas, 2013, p.37).

Así mismo, la geógrafa Toba Fenster (2005), define el sentido de pertenencia como: “Un conjunto de sentimientos, percepciones, deseos, necesidades construidas sobre la base de las prácticas cotidianas desarrolladas en espacios cotidianos. Cambia con el tiempo en la medida que las experiencias diarias crecen y sus efectos se acumulan planteando que el conocimiento de un lugar, los usos diarios y los ritos refuerzan el sentido de pertenencia” (en Mercedes Brea, 2004, p. 16).

De acuerdo con las definiciones anteriores, el ser humano por naturaleza se encuentra en una búsqueda constante por sentirse parte de un grupo, el cual se identifique con sus experiencias, emociones, intereses y pensamientos.

El hecho de que una persona viva un acontecimiento importante arraigara su deseo de permanencia y solidaridad con el otro. Esta necesidad y el sentimiento de pertenencia, mantiene un equilibrio a nivel personal, donde el satisfacer sus necesidades impactara en el desarrollo y el éxito de lo que representa y realiza dentro de un contexto.

El desarrollar y generar pertenencia hacia un lugar, objeto, persona, no garantiza que se vuelva un sentimiento permanente, por ejemplo: al igual que en una relación amorosa, se requiere de un reforzamiento de una conducta para que el sentimiento de amor no se extinga, cuando esto sucede, se termina un ciclo, pero si se presenta una persona que satisfaga con nuestros intereses, emociones y demás, se buscara iniciar con una nueva relación.

Para fines de esta investigación, el siguiente concepto de Jorge Yarce se considera el más adecuado para entender el Sentido de Pertenencia a nivel organizacional.

En palabras de Yarce (2010):

“El Sentido de Pertenencia es la identificación con la empresa, dar la cara por ella en todo momento, cuidar su imagen corporativa, vibrar con todo aquello que está relacionado con su progreso, sinceridad y lealtad para ayudar a corregir los errores, contribuir al clima y a la cultura de la organización y proteger los intereses de la empresa ante los clientes” (p. 37).

Parte de su literatura de Jorge Yarce, considera al capital humano como el pilar de una organización. Señala la importancia que se le debe de dar al desarrollo y crecimiento del personal, ya que, si el empleado potencializa sus habilidades, favorecerá en la efectiva reproducción y apego a procedimientos, cultura y productividad dentro de la empresa.

Este concepto de pertenencia por (Yarce, 2010), define el factor de investigación a través de un enfoque humanista, mismo que dirigirá este trabajo documental, reconociendo al trabajador como parte de un “sistema humano”.

1.2 Postulados teóricos de Sentido de Pertenencia

El sentido de pertenencia es un factor que se potencializa a través de los intereses de cada individuo pero en el ámbito organizacional, los intereses de los trabajadores son modificados por una serie de elementos que afectan su estabilidad laboral, ya que el trabajador se enfoca en cubrir sus necesidades básicas, motivo por el cual decide lanzarse en la búsqueda de una mejora constante, llámese sueldo, un mejor puesto, otras funciones a desempeñar, nuevas habilidades que representen un reto, otro tipo de interacción, entre otras

Estos elementos mencionados que favorecen al Sentido de Pertenencia son parte del Clima Organizacional, lo que a su vez constituyen la Cultura Organizacional.

De acuerdo con el presente trabajo de investigación, los postulados teóricos estarán enfocados sobre el sentido de pertenencia y aquellos elementos que mantienen una relación con el Clima y Cultura Organizacional. Cabe señalar que cada empleado es diferente y por ende sus necesidades también lo son.

Teoría de las Necesidades- Abraham Maslow.

Tal y como se menciona en el concepto de Sentido de Pertenencia, Abraham Maslow es un autor que define este concepto y además de los principales exponentes del enfoque humanista, por esta razón su “Teoría de las Necesidades” se tomará como base para sustentar esta investigación.

Esta teoría describe que todas las personas requieren cubrir cinco necesidades principales para generar un bienestar físico y mental.

Estas cinco necesidades son:

- Fisiológicas
- De seguridad
- De pertenencia

- De reconocimiento
- De realización

De acuerdo con el autor, la primera necesidad que experimenta el ser humano son las necesidades fisiológicas, aquellas que son indispensables para la supervivencia. Como es el caso de beber agua, de respirar, de dormir, de comer.

En cuanto a las necesidades de seguridad se refiere a la seguridad personal, la protección y estabilidad. Este tipo de necesidad la reflejamos en la preocupación constante de sentirnos seguros físicamente, profesionalmente, económicamente, en la salud, entre otros.

En el caso de las necesidades de pertenencia no son indispensables, sin embargo, es el complemento para el bienestar personal. Esta necesidad se presenta cuando ya fueron satisfechas las necesidades anteriores, manifestándose en la conducta de la persona, a través de acciones que le permiten relacionarse, enamorarse y experimentar un sentido de pertenencia a un grupo o lugar en específico para evadir un sentimiento de soledad.

Las necesidades de reconocimiento adquieren una importancia cuando existen reforzadores positivos y a su vez una autoestima fundada en el reconocimiento, estima de los demás, logros y respeto. De esta manera la persona se siente segura de sí misma y refleja una independencia emocional.

Finalmente, la necesidad de autorrealización o autosuperación es el nivel más alto, es difícil de generalizar ya que cada persona es diferente y por ello sus intereses también. Maslow, describe la autorrealización como un ideal que todo individuo debería de tener para potencializar y desarrollar su talento, marcando una diferencia significativa con los demás. Así mismo, esta autorrealización se relaciona con el ayudar a otros sin esperar nada a cambio, al igual que el desarrollo espiritual y moral.

Frecuentemente en las empresas se preocupan en cubrir solo las tres necesidades que Maslow señala, olvidando que el reconocimiento y la autorrealización son necesidades que se deben fomentar para generar compromiso, satisfacción y bienestar en el empleado.

A continuación, se muestra la “Jerarquía de Necesidades de Maslow relacionadas con el Trabajo”.



Fuente: Tomada de Ivancevich, Konopaske, & Matteson (2006).

De acuerdo con la teoría de Maslow (1991), el Sentido de Pertenencia, se sustenta en la satisfacción de las necesidades cinco necesidades, sin embargo, las principales que se deben de cubrir son fisiológicas, de seguridad y de filiación.

En el contexto laboral, para que un trabajador genere el sentido de pertenencia hacia la empresa, su identidad le ayudara a construirla de forma colectiva.

Esta identidad que el trabajador desarrolla a partir de sus experiencias que experimenta en la empresa, sus necesidades, intereses por su desarrollo profesional, al igual que las características de su personalidad y el deseo por contribuir con el desarrollo integral de la empresa le ayudaran a su integración con su equipo de trabajo. Por ello, la identidad que el trabajador construye en su contexto laboral se potencializa a partir de su identificación con la Misión y Visión de la organización.

De acuerdo con el cuadro mencionado, las empresas que se enfocan en reforzadores económicos para motivar a su personal se enfrentan con una realidad donde el dinero no es suficiente para retenerlo.

Maslow, señala que al cubrir la necesidad del trabajador el motivador que retenía su compromiso e interés al ingresar a la empresa, es afectado.

Por ello, el ser humano construye experiencias de vida que modifican su percepción dentro de su contexto, esto quiere decir, que a pesar de contar con todos los beneficios que le aportan un futuro estable y confortable en su vida personal, al percibirse dentro de la organización como un trabajador más, dónde su desarrollo profesional, su seguridad física y mental no son de interés de la misma, el único resultado que se obtendrá, será el fortalecer su indiferencia y pérdida de identidad hacia la organización.

Cuando esto sucede su sentido de pertenencia decrece, originando en el empleado el interés de cubrir su necesidad básica nuevamente.

Esta teoría que Maslow señala, hoy en día es aplicada en el área laboral ya que estas cinco necesidades son indispensables para lograr el éxito del trabajador y el de la misma empresa, sin embargo, existen otros factores que afectan al desarrollo del éxito laboral.

1.3 Sistema humano, la identidad y el Sentido de Pertenencia del trabajador

Retomando el término de Yarce (2010), el sistema humano de acuerdo con la literatura y para fines de esta investigación, es todo desarrollo dentro de una organización el cual funciona a partir del esfuerzo y dedicación del trabajador.

Dentro del sistema humano todos son importantes, tanto el empleado, gerente, compañero y cliente. En este sistema se apoya al desarrollo racional del trabajador, se busca que no perciba su trabajo como un proceso mecánico, pues él tiene la capacidad para tomar el control, asumir las consecuencias de sus actos y responsabilizarse de su rendimiento en su jornada laboral.

La toma de decisiones del empleado como del subalterno, es apoyada para potencializar su creatividad en su puesto, así mismo, la capacitación y aprendizaje del trabajador, será fundamental para motivarlo e interesarlo en los objetivos que se esperan cumplir en su área de trabajo y en la misma empresa, sin la necesidad de que le sea impuesto.

La importancia de vincular el sistema humano con el sentido de pertenencia es que, a través de estos dos, se crea una red de colaboración entre el trabajador, la empresa, la productividad y la rentabilidad en general.

Con esta red de colaboración se formará una organización con una identidad de un equipo de trabajo, creados a partir de los intereses en común.

La definición del Sentido de Pertenencia acuñada por los autores mencionados, dejan claro que la pertenencia es un factor que se vincula con lazos afectivos, recuerdos y memoria. Así mismo, la identificación que se tiene hacia un contexto o grupo, contribuye en la construcción de su propia identidad y pertenencia.

De acuerdo con la literatura de Erikson (1968, en Carver 1997), menciona que la identidad es la conciencia que tiene cada persona de sí mismo y se deriva de la interacción con su realidad social.

La identidad que una persona crea a partir de su contexto define sus intereses, objetivos, deseos y su personalidad, por ello, cuando se integra a un grupo congenia con aquellas personas que tienen intereses en común.

De acuerdo con las “Necesidades Humanas” que menciona Fromm, el Sentido de Identidad es la capacidad que tenemos para reconocernos como seres independientes, sin embargo, gran parte de la población ha creado un fuerte apego hacia las personas, trabajo o alguna institución, olvidando que su aporte como un ser único ha estado latente desde sus orígenes, favoreciendo su creatividad y su adaptación a un grupo social.

En palabras de Fromm, se define el párrafo anterior:

En lugar de la identidad preindividualista del clan, se desarrolla una nueva identidad de rebaño en la cual el sentido de identidad se apoya en un sentido incuestionable de pertenencia a la masa. Que esta uniformidad y esta conformidad a menudo no se reconozcan como tales, y estén enmascaradas por la ilusión de individualidad, no altera los hechos (Feist & Feist, 2007, p. 191).

Para el área organizacional, la identidad se construye a partir de sus valores e intereses del mismo trabajador, aunado de la identificación que sienta con la Misión y Visión de la organización, desde el momento de ser contratado.

Estas dos dimensiones son parte de la estructura de los Valores Organizacionales, los cuales son la base del comportamiento, el argumento para llevar a cabo la inducción del personal, así como las acciones de capacitación.

El sentido de identidad al igual que el Sentido de Pertenencia son dos características que construye el trabajador a partir de su interacción con la Organización, cada una es importante y para que se desarrollen en el trabajador, debe de estar presente una de las dos.

La identidad no solo se encuentra en el trabajador, también lo encontramos en la organización. Llanos Rete (2013), describe que la identidad del empleado comienza desde la Identidad Corporativa, la cual marca la diferencia entre su competencia a

través los “Rasgos físicos” (iconos, símbolos, logotipo y colores distintivos) y “Rasgos culturales” (valores, creencias y comportamientos).

Estos dos rasgos son muy importantes, sin embargo, los rasgos de la identidad cultural adquieren un mayor valor en el proceso de identificación y pertenencia hacia la empresa.

Por consiguiente, en el ámbito laboral la identidad del empleado se define como: “el involucramiento, satisfacción y entusiasmo de un individuo con el trabajo que realiza” (Robbins & Judge, 2009).

Así mismo, el grado de compromiso que el trabajador experimenta de forma colectiva o individual y los vínculos afectivos que este tenga, se logran afianzar mediante el sentido de pertenencia. En dado caso de que el contexto que generaba la pertenencia provoque el desinterés de pertenecer, se mantendría la identificación con los valores más distintivos de la organización, siempre y cuando, estos no generen un conflicto con los valores propios.

Los orígenes del ser humano lo evocan a la búsqueda de lograr pertenecer a la mayor parte de las cosas que poseemos y que nos rodean, lo que comprueba que el sentido de pertenencia no solo radica en la parte económica, social, cultural o afectivo.

1.4 Dimensiones del Sentido de Pertenencia

Del concepto de Sentido de Pertenencia, se desglosan tres dimensiones: Psicológica- Social, Afectiva y Física

1.4.1 Dimensión psicológica- social

En esta dimensión de pertenencia, hace referencia a sentirse identificado y seguro dentro de un grupo o sistema.

En la literatura de Hirschman (1977 en Ottone 2007), “... los individuos consideran que se benefician más cuánto más adhieren a un “nosotros”, y que lo que beneficia a la comunidad beneficia a los individuos porque les garantiza mayor seguridad y protección en el futuro” (p. 15).

Retomando la definición de Sentido de Pertenencia como parte de una necesidad básica humana, esta se relaciona directamente con el bienestar psicológico del individuo y por ende, el sentirse parte de un grupo potencializara su desarrollo, su toma de decisiones (autonomía) y su determinismo para efectuar alguna función dentro de su contexto (competencia).

Principalmente, esta dimensión se refiere a sentirse valorado, seguro de sí mismo, sentirse indispensable y tener la aprobación dentro de un grupo.

En este caso, la pertenencia psicológica- social favorece la motivación intrínseca, la competencia, la interacción, la salud y la satisfacción del individuo dentro de su contexto, enriqueciendo sus lazos afectivos en pro de la integración grupal.

1.4.2 Dimensión afectiva

Actualmente, existe un sustento documental sobre la correlación que hay entre el sentido de pertenencia, el sentido de identidad, los vínculos afectivos y la posición que un individuo adquiere dentro de un grupo.

La pertenencia afectiva estructura los procesos de vinculación y afinidad hacia los objetivos, reglas, misión, visión, significados, símbolos y valores de un lugar, grupo o persona.

En la cotidianidad de nuestro contexto, el individuo adquiere un importante contenido de detonadores culturales que lo sensibilizan con todo lo que se relaciona y lo hacen participe a través de su responsabilidad y compromiso.

En el área organizacional, el compromiso es un aspecto que adquiere gran importancia desde el punto de vista afectivo, ya que se deriva del apego y el sentido de pertenencia que desarrollan hacia la organización.

Dávila de León & Jimenez (2014), indica que en el modelo de Meyer y Allen en 1991, definieron tres tipos de compromisos: compromiso afectivo, compromiso normativo y compromiso de continuación.

En el caso del compromiso afectivo está relacionado con la permanencia del empleado a causa de un vínculo afectivo con la organización. El compromiso normativo se refiere al sentido moral o sentido de reciprocidad con la organización.

Finalmente, el compromiso de continuación está definido como la necesidad de permanencia a consecuencia del esfuerzo y tiempo invertido en la organización.

En el caso de la responsabilidad, es funcional para percibir los niveles de cumplimiento hacia tareas y generar juicios que determinen el nivel de satisfacción a consecuencia de estas. El mayor impacto de este aspecto se ve reflejado en el comportamiento de un grupo, demostrando el interés de una persona para cumplir con los objetivos en común.

El fortalecimiento de la responsabilidad y el compromiso resulta benéfico para detectar el sentido de pertenencia en una persona, a través de su conducta.

La pertenencia al igual que la identidad social, se correlacionan para construir un patrón de comportamiento, creencias, la idea de cómo se debe de actuar dentro del contexto, el nivel de desempeño que debe existir de forma individual o de las personas que forman parte del grupo y que a su vez funcionan como vínculo para permitir la cohesión grupal.

De acuerdo con lo anterior Ottone (2007), menciona que:

La pertenencia no solo se construye con mayor equidad, sino también con mayor aceptación de la diversidad. No puede haber un “nosotros” internalizado por la sociedad si esa misma sociedad invisibiliza identidades colectivas, mantiene prácticas institucionalizadas o cotidianas de discriminación de grupos definidas por diferencias sociales, geográficas, de género, edad y etnia, o perpetúa brechas sociales vinculadas a diferencias de etnia, género, edad o creencias (p. 16).

Por consiguiente, dentro de un grupo las particularidades que se tiene de forma individual y las características del grupo, son las responsables de crear el sentido de pertenencia en un individuo.

1.4.3 Dimensión física

La pertenencia física, está constituida por los aspectos del ambiente físico que pueden influir en la identificación con su contexto.

A partir de que se forma parte de un grupo, hace experimentar al individuo el sentir de propiedad, un ambiente donde lo asimila como fundamental para su desarrollo, ya que está lleno de símbolos y significados que representan su identidad como individuo o como parte de un grupo, elevando su sentido de pertenencia, identificación y deseo de permanencia hacia el lugar.

Al adquirir el sentido de pertenencia hacia una organización, la identidad que se crea a partir de ello se define como identidad colectiva, ya que se es parte de un grupo que comparte los mismos intereses y valores en común.

La comunicación e interacción se vuelven elementos claves dentro de un ambiente que se percibe como agradable, favoreciendo el desarrollo de habilidades y memorias colectivas.

Tajfel (1968), señala que el ambiente físico influye en la diferenciación de los grupos cuando estos desempeñan funciones en este mismo ambiente. Esta influencia puede crear movilidad, creatividad, competencia y productividad (en Brea, 2014, p. 28).

1.5. Antecedentes de la Investigación

De acuerdo con las revisiones en fuentes de información (libros, redalyc, scielo, google académico, dialnet y tesiuam).

Mayormente el sentido de pertenencia se ha estudiado en el área educativa con la finalidad de fortalecer el vínculo de los estudiantes con la institución, este aspecto disminuye el porcentaje de estudios realizados en el área laboral.

Los siguientes antecedentes forman parte de un porcentaje de estudios revisados que fortalecen el tema del presente trabajo, se seleccionaron de acuerdo con su afinidad con el sentido de pertenencia como estrategia organizacional.

1.5.1. Internacionales

A nivel internacional se reseña los siguientes antecedentes:

El estudio de investigación “Medición del Sentido de Pertenencia a partir de un diseño factorial con dos factores”, realizado por Rodas, Ospina, & Lanzas (2010), aplicado en Pereira al personal administrativo, profesores y estudiantes de la Universidad Tecnológica de Pereira, tuvo como objetivo medir el Sentido de Pertenencia de la comunidad universitaria hacia la Institución y verificar si los tres sectores desarrollaban este vínculo.

La aplicación se realizó de forma aleatoria; un cuestionario con veinte preguntas, el cual midió el Sentido de Pertenencia de 44 personas.

Para definir las preguntas, se basaron en cuatro criterios: Identificar los objetivos, conocer las acciones de respaldo institucional, conocer la institución y comprender la importancia de sus roles en la universidad.

De acuerdo a los resultados del cuestionario, los docentes han desarrollado el sentido de pertenencia hacia la Institución, ya que conocen la importancia de su rol en la universidad. En las conclusiones de la investigación se recomienda generar nuevas estrategias que les permitan a los alumnos y al personal administrativo comprometerse, motivarse y sentirse involucrados con la Universidad, a través de una comunicación bidireccional para desarrollar su sentido de pertenencia.

El artículo citado, corrobora los objetivos de la investigación en cuanto a que el vínculo que un empleado siente al realizar sus funciones y comprender el valor que tiene como trabajador en la empresa, impactara en su sentido de pertenencia favoreciendo su desempeño y resultados de productividad.

En el estudio de “Sentido de pertenencia y compromiso organizacional: predicción del bienestar”, realizado en España por Dávila de León & Jimenez (2014), tuvo como objetivo determinar la validez discriminante del sentido de pertenencia y de los diferentes tipos de compromiso organizacional, al igual que analizar la relación y capacidad predictiva de estos constructos del bienestar subjetivo y psicológico.

Se aplicó un cuestionario a 354 personas del área de operaciones que se empleaban en la empresa Grupo GSS, dedicada a servicios contact center.

La aplicación del instrumento se efectuó en un alto porcentaje a empleados de sexo femenino. En su mayoría, el más alto nivel de estudios era nivel secundaria y la mitad de estos trabajadores laboraban en una jornada completa.

La población del estudio se dividió en dos grupos: el 81% de la población sus puestos era de agentes teleoperadores (considerados puestos de base) y el restante correspondían a puestos de mando.

En el caso de los agentes, la mayor parte de la población era de mujeres con una edad promedio de 36 años. Su grado de estudios era de secundaria y el 58% trabajaba a tiempo parcial.

En el grupo de puestos de mando el porcentaje mayor era de mujeres con edad promedio de 36 años. Su grado de estudios era de secundaria y en su mayoría (94%) trabajaba a tiempo completo.

Se aplicó un cuestionario el cual media; compromiso organizacional, sentido de pertenencia y bienestar.

Los resultados muestran que el sentido de pertenencia y los diferentes tipos de compromiso organizacional (compromiso afectivo, compromiso normativo y compromiso de continuación) son constructos diferentes.

Estos tipos de compromiso se asocian de forma diferencial con los diversos indicadores del bienestar:

- El bienestar subjetivo (respuestas emocionales, la satisfacción en diferentes dominios o áreas y un juicio global de satisfacción vital).
- El bienestar psicológico (componentes cognitivos, satisfacción vital o la satisfacción laboral) y componentes emocionales (afecto positivo y afecto negativo) en función del tipo de puesto de trabajo estudiado.

El compromiso afectivo es el predictor más importante para los empleados que desempeñan puestos de base y el sentido de pertenencia es el único predictor para los puestos de mando.

La investigación antes mencionada, refleja un aporte valioso con el contexto del presente trabajo, ya que el bienestar de los trabajadores y su compromiso muestran altas probabilidades de desencadenar el sentido de pertenencia, el cual es un componente del clima organizacional.

El valor que se le atribuye al trabajador en el contexto de este trabajo se adecua con los resultados de este antecedente.

Aludir a que el trabajador es el principal impulsador del sistema organizacional, donde sus intereses laborales y personales impactan en el desarrollo organizacional, permite conocer aquellos factores que conllevan al éxito del trabajador.

El éxito del empleado aporta un bienestar dentro de su contexto laboral, lo que le permite crear sus propias herramientas estratégicas para satisfacer sus necesidades, sin embargo, si hablamos de un sistema, el empleado es la cabeza de este sistema humano, así mismo, su grupo de trabajo y los líderes que planean y ejecutan los planes de acción, auspiciaran su bienestar psicológico del trabajador.

Está claro que la forma en cómo se sienta un trabajador en su área de trabajo, en las funciones que desempeña, en el puesto, la comodidad y empuje que reciba por parte de sus compañeros y jefes de trabajo, determinaran los resultados que obtendrá la organización.

El tipo de compromiso de un trabajador se desarrolla a partir de la situación que experimente en su vida, reflejando sus intereses y su anhelo de desarrollo a través de su sentido de pertenencia en la organización.

Desde el vínculo que el trabajador sienta con su área de trabajo y la empresa en general, facilitara su proceso de adherencia a las normas y políticas, asumiendo el control y manejo de los problemas que llegaran a relacionarse con su puesto en la empresa.

El que un trabajador adquiriera autonomía, no solo reflejara que se tiene a una persona eficiente y eficaz, al mismo tiempo se beneficiara con la productividad que pudiese tener en la empresa.

Retomando el resultado del estudio anterior, el Sentido de pertenencia que desarrollaron los puestos de mando se debió al tiempo de permanencia y la demanda de responsabilidades que estos deben de asumir. Por otro lado, su bienestar estaba vinculado con el sentido de pertenencia y su alto compromiso para crecer dentro de la organización.

A este aporte se le atribuye la probabilidad de poder anticipar el bienestar de un empleado dentro de la empresa, ya que mientras mayor compromiso tenga un trabajador es más probable que aumente su afinidad y su sentido de pertenencia.

Finalmente, es importante rescatar la recomendación en su estudio de Dávila de León & Jimenez (2014):

... Conseguir una cadena de mando con un alto sentido de pertenencia, no solo asegurará una mayor exigencia en el cumplimiento de las normas de la organización, sino que esto irá ligado a un mayor bienestar y a una mejora de los resultados generales del equipo de trabajo. Para ello, es recomendable generar prácticas que ayuden a desarrollar la percepción de apoyo de los compañeros, relaciones interpersonales saludables y la cohesión del equipo de mandos (pp. 22-23).

En el estudio “Estrategias para aumentar el sentido de pertenencia de los empleados de Odontología en Servicios de Salud IPS Suramericana”, realizado por (Mejía & Gallegos, 2015) en Medellín, se aplicó una encuesta virtual de 12 preguntas a 125 odontólogos generales, empleados en esta compañía, donde se evaluaron el plan de incentivos y la motivación para laborar en esta.

El objetivo del estudio fue Identificar estrategias que mejoren el sentido de pertenencia y el clima laboral en IPS (Servicios de Salud Suramericana), para ello se revisaron experiencias de organizaciones exitosas en el área de la salud y otras áreas.

De acuerdo a los resultados se encontró que el 98% de los encuestados conoce el plan de incentivos, con una calificación positiva del 82%, la principal motivación para permanecer en la compañía es la estabilidad laboral.

Con este estudio se concluyó que el personal se encuentra motivado pero a su vez muestra inconformidades que en un futuro podría propiciar un problema para la empresa al querer aumentar el sentido de pertenencia, aunado que la empresa ha logrado que sus empleados conozcan su plan de incentivos y expresen su alta aceptación dentro de este grupo de profesionales.

De igual forma pocos trabajadores tienen la percepción que existen mejores opciones en el mercado laboral diferentes a Sura que puedan superar lo ofrecido por esta. El resto sienten agradecimiento con la compañía por todo lo que han recibido de su parte como la capacitación, la estabilidad y el plan de incentivos lo que lleva a que en su mayoría no tengan contemplada la opción de abandonarla.

Finalmente, lo que más motiva al área de odontología son los incentivos familiares, lo que para Mejía & Gallegos (2015), les resulta un factor que servirá para motivar y fortalecer el vínculo de pertenencia en un futuro.

Este estudio confirma que existe una relación proporcional con los beneficios que se le da al trabajador y el con el comportamiento que este tiene al cubrir sus necesidades personales, profesionales y emocionales.

También es importante tomar en cuenta que el esfuerzo que da la empresa o el trabajador, automatizará el resultado positivo en la productividad en general, ya que dentro de este proceso el impacto que tiene el área administrativa, también se ve reflejado en los resultados.

El área de administración de recursos humanos tiene el compromiso de velar por el bienestar del trabajador, así mismo hacer efectivos los beneficios y difundir la información con los empleados, para que de esta manera ellos sientan un compromiso hacia la empresa.

Retomando el estudio antes mencionado, La IPS (Servicios de Salud Suramericana) solicitó a la empresa Cincel un estudio en el año 2013, para definir el tipo de

compromiso laboral, así mismo, identificar el nivel de involucramiento, dedicación, satisfacción, creatividad y permanencia para la salud laboral de su personal.

De acuerdo a Mejía & Gallegos (2015), el Engagement es cuando el trabajador tiene un vínculo psicológico con el trabajo, se involucra con todo lo que representa la empresa, manteniendo un positivo estado afectivo con el trabajo. Las características del comportamiento del trabajador, suelen reflejarse en una intensa dedicación y concentración por cumplir con sus actividades, resistencia a cambios e interés por superar dificultades que se presenten.

Su motivación lo encuentra en el desempeño, satisfacción, permanencia, creatividad y salud laboral.

Los autores describen el Compromiso normativo como la disposición cognitivo-afectiva del empleado hacia la empresa. Las características del comportamiento del trabajador, suelen reflejarse por intenciones de corresponder a la empresa con sentimientos de gratitud y reciprocidad, obligación moral para con la empresa (es frecuente en el empleado que está próximo a jubilarse).

El Compromiso de continuidad lo describen como la disposición racional del empleado hacia la empresa, su permanencia es influenciada por sus estimaciones de costos y beneficios. Las características del comportamiento del trabajador, suelen reflejarse por su alta valoración de beneficios derivados del trabajo, su desempeño no es proporcional a los beneficios, sin embargo, sus percepciones de inequidad pueden afectar su desempeño. Es motivado por la rotación, negociación del desempeño y evitación del trabajo (este tipo de empleado puede abandonar todo si encuentra en otra empresa un mayor beneficio económico).

Por último, al Compromiso afectivo, los autores lo identifican como la emoción positiva del empleado hacia la empresa, por la que se identifica, se involucra y disfruta de su pertenencia. Suele tener intenciones de permanecer, ser solidario, participar en actividades de la empresa, estar dispuesto a esforzarse más si la situación lo demanda. Lo motivan la permanencia, el desempeño y la productividad.

De acuerdo a las definiciones, el estudio reflejó que el tipo de compromiso laboral que sobresalió fue el de continuidad con un 71%, seguido del compromiso normativo con un 61.4%, luego el compromiso afectivo con un 55,3% y por último el engagement con un 39,7%.

Este último resultado, alarmó a la empresa, ya que esperaban que el engagement fuera el atributo más fuerte para que hubiera menos deserción y los empleados realizaran su labor con mayor dedicación.

A pesar de que este estudio se realizó en el año 2013 en una empresa del sector de salud, está problemática evidenció el tipo de compromiso de continuidad que un empleado tiene hacia la empresa Suramericana en la ciudad de Medellín, Colombia.

Esta situación requiere de un plan de acción inmediato, ya que a largo plazo puede representar un alto problema deserción laboral, lo que repercutirá en una pérdida de producción. Sin embargo, no solo ocurre en este país, en la mayoría de los países tanto el compromiso de continuidad como el bajo engagement, esta presente en los empleados por factores que no directamente están relacionadas con la empresa, si no más bien con el factor económico de el contexto donde se encuentren, esto es muy importante también tenerlo en cuenta, quizá no abarcará el tema principal de la presente investigación, sin embargo, es real que un país subdesarrollado puede tener mayor implicación para lograr retener a sus empleados, ya sea por la emigración que puede haber o por el poco presupuesto que tienen las empresas para beneficiar a sus trabajadores.

Este impacto no sólo repercute en una pérdida económica, también se refleja en la motivación de los empleados por no estar satisfechos con su trabajo o al cubrir sus necesidades básicas a consecuencias de un bajo sueldo o pocas oportunidades de crecimiento profesional en la empresa.

En la Tesis de Grado de González (2015), se realizó la investigación "Percepción respecto del sentido de pertenencia, símbolos y significados en un grupo de encargados de turno de una empresa de comida rápida."

La investigación tuvo como objetivo dar a conocer la percepción sobre el sentido de pertenencia, símbolos y significados por parte de un grupo de encargados de turno de la empresa de comida rápida en Guatemala.

El método que se utilizó fue una entrevista semi-estructurada realizada a un grupo de trabajadores con la misma posición en diferentes sucursales del país.

Los factores determinantes de la investigación fueron la satisfacción laboral, la comunicación, el reconocimiento y la promoción, el trabajo en equipo, la motivación, la equidad e igualdad, así como, los elementos de identificación organizacional (logo y eslogan).

De acuerdo con los resultados en la satisfacción laboral, la mayor parte de la población que se aplicó la entrevista refleja conformidad con su trabajo ya que realizan lo que les gusta, su motivación para este factor lo encuentra en la certeza y agrado de recibir su pago de su salario puntualmente.

Por otro lado, un detonante de su probable insatisfacción laboral es la falta de apoyo con transporte nocturno, sin embargo, los trabajadores aceptan otros tipos de apoyo por parte de la empresa.

Este factor demuestra que la satisfacción laboral no sólo se encuentra en los deseos de cumplir con sus propios objetivos, en el área laboral, la empresa ejerce acción inmediata, si apoya de alguna forma a los empleados obteniendo un buen desempeño y actitud positiva, favoreciendo su bienestar psicológico y el clima organizacional.

En cuanto a los resultados de comunicación organizacional los trabajadores reflejan buenos índices de comunicación lo cual es muy importante para generar vínculos entre el grupo, sin embargo, se detectó que había ciertos roles entre algunos encargados, lo que afectaba en la falta de seguimiento de procesos en las tiendas y, por consiguiente, afectación en los resultados de la organización en general.

En relación con el reconocimiento y promoción, la importancia de crecimiento en los empleados es factible por su esfuerzo, pero también se localizó que la empresa

carece de reconocimiento laboral, con mayor frecuencia se centra en la corrección de errores que en reconocer los aciertos del trabajo profesional.

Con respecto al factor anterior, este se diferencia a través de los incentivos, en caso de que un empleado obtenga alguna amonestación, lo define como un mal trabajador o con falta de compromiso.

La motivación de los empleados es reflejada en la entrevista como un factor positivo, ya que ellos se sienten satisfechos en este aspecto, ya que la empresa constantemente realiza convivencias, otorga incentivos y genera la competencia entre las tiendas para mejorar los resultados de productividad.

En lo que representa el respeto e igualdad entre empleados, sus resultados arrojados determinaron una sana convivencia entre los trabajadores, y no hay índices de discriminación o malos tratos por los compañeros y jefes. El único detonante que pudiese originar problemas futuros son los problemas de comunicación efectiva, que afectan la relación grupal.

Finalmente, los elementos de identificación organizacional reflejaron que sus empleados a generado identidad con la empresa, salvo por el desconocimiento del significado del logo y eslogan, lo cual no ha generado falta de pertenencia.

Este trabajo se relaciona con la investigación planteada, ya que muestra cómo se vinculan los factores anteriormente mencionados con la productividad del empleado, así mismo, el desarrollo organizacional adquiere mayor potencial cuando sus bases de crecimiento se enfocan en los valores organizacionales, que cuenten con características humanamente posibles. De esta manera, las dinámicas y planes de trabajo serán arraigadas por los integrantes de la empresa, trabajando por un mismo objetivo y sintiéndose participes de los logros organizacionales.

Es importante que el factor humano se sienta y se crea una pieza clave dentro de la empresa y para el logro de esto, principalmente el clima organizacional que se genera en el lugar de trabajo por los trabajadores con puestos de encargado definirá la dirección del desarrollo de los empleados y de la misma empresa.

La pertenencia que logran desarrollar los empleados con puestos altos se debe al compromiso que implican sus funciones y al tiempo que han permanecido en la empresa, lo que hace más fuerte el interés por que desarrollen y conozcan la empresa y, por ende, transmitan a su personal a cargo su sentido de pertenencia.

1.5.2. Nacionales

A nivel nacional se reseña los siguientes antecedentes:

En la investigación “El impacto de la cultura organizacional en el desempeño laboral: el caso de la Panificadora Mexicana. S.A. de C.V.”, realizado por (Reyna, Campos, & Martínez, 2015), utilizaron un método cualitativo y cuantitativo para establecer los elementos que fortalecen la cultura de la empresa y favorecen en el desempeño laboral de los empleados.

La investigación se basó en el método de Schein, 1992, integrado por tres variables (artefactos, valores y supuestos básicos) que miden la cultura organizacional.

Se aplicó a los empleados una encuesta basada en la escala Likert de 49 preguntas con cinco variables. La encuesta, se aplicó de forma aleatoria a 30 empleados de diversas áreas, el 70% de personas encuestadas eran de sexo masculino, el nivel de escolaridad predominante fue nivel preparatoria. Los empleados encuestados oscilaron entre los 24 a 59 años, por lo tanto, su antigüedad era mayor a los 5 años, lo que indicó que la empresa lograba que sus empleados tuvieran permanencia. En la siguiente tabla, se describen los resultados de las tres variables que miden la cultura organizacional.

RESULTADOS	
VARIABLES ARTEFACTOS (Instalaciones, lenguaje, vestimenta y mito).	De acuerdo con los resultados de las variables y dimensiones a indagar, los empleados de la Panificadora estuvieron satisfechos con su lugar de trabajo. Se obtuvo que el lenguaje en la organización causa un alto impacto en lo que percibe el trabajador y en lo que engloba a la empresa, ya que la mayor parte de las creencias que el trabajador tiene de esta se debe en gran parte a la comunicación entre organización y empleado, ayudando a crear una cultura organizacional más sólida. Así mismo, los empleados conocen la historia de la empresa y consideraron importante utilizar el uniforme para desarrollar sus funciones.
VARIABLES VALORES (Autoridad, estimulación, universalismo, seguridad y conformidad).	El liderazgo que hubo en la empresa, el interés por potencializar el desarrollo económico y académico del empleado, a través de capacitaciones o apoyo educativo para subir de puesto, son variables que fortalecen su vínculo hacia la empresa.
VARIABLES SUPUESTOS BÁSICOS (Creencias, percepciones y pensamientos).	El trato humano que la Panificadora le brinda al empleado fortalece el vínculo de pertenencia con la empresa, ya que se preocupa por sus necesidades y su opinión.

Fuente: Elaboración propia en base a Reyna, Campos, & Martínez (2015).

De acuerdo con los resultados obtenidos de la investigación citada, se puede determinar que, para generar el sentido de pertenencia, es importante que la empresa provea a su trabajador de:

- Instalaciones en buenas condiciones
- Material completo para desempeñar sus funciones
- Información que este a su alcance para entender lo que sucede dentro y fuera de la empresa

El hecho de comunicarle a los empleados, los objetivos, proyectos, competencias del mismo ramo, la posición de la empresa a nivel nacional e internacional provocará en el trabajador el interés por los temas que engloban a la empresa y el deseo de aportar en su visión.

El liderazgo que el personal interno ejerce sobre los empleados determinará el comportamiento y la correcta ejecución de actividades. Aunado, de existir una comunicación asertiva, será la pieza clave para conservar y generar una sana cultura y clima organizacional.

El aporte de esta investigación compromete el interés y el vínculo de un enfoque humanista, como menciona Yarce (2010), en la definición de su concepto Sentido de Pertenencia.

El capacitar al personal de una organización mantendrá su escala de aprendizaje elevado, lo que garantiza su satisfacción y adquiere un valor emocional, ya que la empresa le transmite su preocupación por su persona y a su vez resulta benéfico para elevar la rentabilidad de la empresa.

Con el paso del tiempo, el mismo empleado aportará a la construcción una cultura de bienestar organizacional, haciéndose participe de un sistema humano, donde al adjudicarle el valor y la importancia de su persona en la empresa, denota en su comportamiento el desarrollo de un vínculo de pertenencia.

“El sentido de pertenencia como eje rector de la motivación laboral”, es un estudio de investigación realizado por (Macías, Aguilar, Ramírez, & Escobar, 2016), en el Instituto Tecnológico Superior de San Pedro de las Colonias, Coahuila.

El objetivo de la investigación era determinar si el personal de la cadena de Mercado Soriana contaba con la motivación laboral para generar el Sentido de Pertenencia y por ende, impactar en la permanencia del personal.

Se aplicó una encuesta de siete preguntas con escala Likert a 14 empleados del área de cajas. La selección de esta población se debió a la inconformidad mostrada de estos empleados anteriormente.

De acuerdo con los resultados de este estudio, los trabajadores del área de cajas se mostraron inconformes con:

- El sueldo que perciben
- El poco interés de la empresa por generar un ambiente de compañerismo y trabajo en equipo
- El no reconocimiento por parte de jefes inmediatos y la empresa misma a su esfuerzo y buen desempeño
- La inexistente oportunidad de crecimiento dentro de la empresa
- Malas condiciones para llevar a cabo sus funciones

Por otro lado, en lo que respecta a sus prestaciones al momento de ser contratados, la empresa es constante, por lo que los trabajadores se sienten satisfechos en este aspecto.

Finalmente, como aportación se detectaron los índices de afectación hacia la motivación laboral del empleado, permitiendo crear estrategias en beneficio de los empleados y de la misma sucursal, SORIANA.

Este artículo vincula el sentido de pertenencia directamente con la parte motivacional.

Definitivamente, el trato e interés que le des a los empleados aumentará la posibilidad de crecer como empresa, crear resultados intangibles que marcarán la diferencia con la competencia.

Por otro lado, el darles un buen incentivo económico a los empleados, no garantiza que se comprometan más allá de sus funciones y actividades señaladas.

1.6. Estudio reciente acerca del Sentido de Pertenencia

En la investigación más reciente de Toro & Sanín (2013) "Gestión del clima organizacional, Intervención basada en evidencias" se establecieron 10 variables a estudiar del Clima organizacional.

Para su medida se utiliza la encuesta ECO IV, el cual es un instrumento que se verifica anualmente.

La siguiente tabla describe a las 10 variables consideradas en la investigación:

Nombre y definición de las variables de clima del modelo.

Variable	Definición
Trato Interpersonal (train)	Percepción del grado en que el personal se ayuda entre sí y sus relaciones son de cooperación y respeto.
Apoyo del jefe (apjef)	Percepción del grado en que el jefe respalda, estimula y da participación a sus colaboradores.
Sentido de Pertenencia (senpe)	Percepción del grado de orgullo derivado de la vinculación a la Empresa. Sentido de compromiso y responsabilidad en relación con sus objetivos y programas.
Retribución (retri)	Grado de equidad percibida en la remuneración y los beneficios derivados del trabajo.
Disponibilidad de Recursos (disre)	Percepción del grado en que el personal cuenta con los equipos, los implementos y el aporte requerido de otras personas y dependencias para la realización de su trabajo.
Estabilidad (esta)	Percepción del grado en que los empleados ven claras posibilidades de permanencia de la Empresa y estiman que a la gente se la conserva o despide con criterio justo.
Claridad Organizacional (claor)	Percepción de la medida en que las actuaciones del personal y de la Empresa se ajustan a los principios, objetivos, normas y reglamentos establecidos.
Trabajo en Equipo (tequi)	Grado en que se percibe que existe en la Empresa un modo organizado de trabajar en equipo y que tal modo de trabajo es conveniente para el empleado y para la Empresa.
Valores Colectivos (valco)	Grado en que se perciben en el medio interno: Cooperación (ayuda mutua). Responsabilidad (esfuerzo y cumplimiento) y Respeto (consideración. buen trato).

Fuente: Recuperado de Toro Álvarez, F., & Sanín Posadas, A. (2013). *Gestión del clima organizacional. Intervención basada en evidencias*. CINCEL (Centro de Investigación en Comportamiento Organizacional).

En base a los valores anteriores se investigaron a los sectores organizacionales, demostrando que las instituciones educativas y de salud, superaron significativamente a otros sectores en retribución, trabajo en equipo, trato interpersonal, apoyo del jefe, estabilidad, coherencia y disponibilidad de recursos. Estos resultados fueron a consecuencia del vínculo que tienen estas instituciones con la sociedad y al interés por desarrollar un bienestar social, lo que evidencio que este tipo de sectores requieren desarrollar estrategias para favorecer su ambiente interno y su clima organizacional.

En lo que representa el tamaño de las organizaciones (cantidad de personal), se pudo apreciar resultados positivos en retribución, estabilidad y sentido de pertenencia, en cambio, las organizaciones más pequeñas y medianas los resultados se favorecieron en apoyo del jefe, claridad organizacional y disponibilidad de recursos.

Estas diferencias en los resultados no solo se debieron al tamaño, también son a consecuencia de la calidad del liderazgo, la centralidad de los asuntos humanos en la filosofía institucional, las prácticas administrativas y sus políticas de gestión.

A diferencia de las empresas públicas, las de sector privado y mixto, sus resultados fueron favorecidos en trato interpersonal, apoyo del jefe, claridad organizacional, estabilidad, coherencia, sentido de pertenencia, disponibilidad de recursos y algunos otros factores.

Durante esta investigación no solo se obtuvieron resultados que se relacionan con lo antes mencionado, también se obtuvo la percepción que tienen los empleados de la organización. En el caso de los empleados con un mayor nivel de estudios, fue evidente que, en asuntos como el trabajo en equipo, el trato interpersonal, el apoyo del jefe y la coherencia fue menos favorable. Lo que determino un foco de atención en estos criterios para las organizaciones, ya que es evidente que los empleados con mayor preparación están capacitados para ocupar las posiciones con mayor tipo de responsabilidad y jerarquía, quienes a su vez fungen en actividades, estratégicas, técnicas o de producción.

Toro y Sanin (2013), perciben esta problemática como un factor que puede afectar en su sentido de compromiso, pertenencia, desempeño y, por ende, en la producción.

Por otra parte, los autores obtuvieron que los empleados con menos preparación académica y los cuales ocupan posiciones operativas suelen percibir mayores beneficios en las organizaciones para retenerlos en la empresa y a su vez desarrollen pertenencia hacia la empresa, sin embargo, esto resulto ser contraproducente para los mandos altos, ya que ellos perciben de otra forma esta situación.

Para estos empleados con posiciones altas, su forma de sentir y percibir esta acción organizacional desvaloriza su trabajo, sus iniciativas para desempeñar sus actividades y principalmente en su compromiso con la empresa.

Estos resultados que obtuvieron Toro y Sanin (2013), apoyan a la teoría de la posición gerencial donde el gerente es quien propicia un buen clima laboral y un desarrollo del Sentido de Pertenencia en el trabajador. Es muy importante mencionar que, si este se identifica con la empresa, sus objetivos e intereses están en pro de favorecer el desarrollo integral de la empresa.

En esta misma investigación un factor que determina el Sentido de pertenencia es directamente influenciada por la Imagen gerencial, la calidad de vida de Relación, el Apoyo Organizacional Percibido, la Imagen de la Empresa y la calidad del Clima organizacional, el estudio arrojó lo siguiente:

Estas variables determinan cerca del 72% de las percepciones de compromiso y responsabilidad del personal. La Calidad del Clima Organizacional y la Imagen Gerencial predominan como las variables con mayor capacidad para predecir el Sentido de Pertenencia en el trabajador.

Finalmente, del el 2008 al 2010 Sanin (2013), estudio el Sentido de pertenencia en diversos países, como:

- Guatemala, Estados Unidos, El Salvador, Nicaragua, Ecuador, Colombia, México, Venezuela, Puerto Rico, Costa Rica, Brasil, Panamá, Perú, Argentina y Chile

Para tal investigación, resultado de utilidad comparar solo aquellos resultados donde la cantidad de personas fue arriba de 100, los resultados fueron los siguientes:

Los países como Nicaragua, Colombia y Ecuador exceden significativamente los resultados de los demás países. Venezuela, pese a ser superado por estos tres primeros, supera a los demás.

Perú, Panamá y Argentina son superados por todos los demás países en la variable.

1.7. Diagrama “Resumen de capítulo 1”

Recapitulando el contenido del capítulo 1 “Sentido de pertenencia”, el siguiente diagrama unifica su importancia con el tema de Productividad de forma general.



Fuente: Elaboración propia en base al contenido del capítulo.

Por otro lado, el siguiente capítulo pretende profundizar el impacto que tiene el puesto gerencial sobre el éxito organizacional, principalmente en el aumento de la productividad.

CAPÍTULO 2

**SENTIDO DE PERTENENCIA Y SU
EFECTO EN LA PRODUCTIVIDAD**

En palabras de Yarce (2010), “La autoridad no debe confundirse con el poder en la organización..., el cual mira a la empresa como un mecanismo que funciona de una determinada manera para obtener los resultados económicos esperados. Es la autoridad que da el cargo” p.125

El autor Jorge Yarce aborda la importancia que tiene el liderazgo en los resultados de la productividad, beneficiando u/o afectando a la organización, por este motivo se considera de gran relevancia indagar sobre el concepto de productividad para desarrollar este capítulo, sin dejar a un lado los conceptos mencionados en el capítulo 1.

2.1. ¿Qué es la productividad?

El término productividad se ha utilizado por las organizaciones con la finalidad de entender y conocer el progreso de su fuente de ingreso, sin embargo, a partir del siglo XX el incremento de la productividad se ha condicionado al trabajador como resultado para incentivarlo de forma económica.

La Organización para la Cooperación Económica Europea en 1950, señala la siguiente definición:

“Productividad es el cociente que se obtiene de dividir la producción entre uno de los factores de la producción” (Zepeda Hurtado, 2009 p.125).

Es decir, una empresa será productiva si transforma sus insumos en productos a un menor costo. El aumento de la productividad infiere una mayor rentabilidad en la empresa, por lo tanto, requiere de la presencia de eficacia y eficiencia para que esta pueda crecer.

Una empresa es eficaz cuando satisface las necesidades de sus clientes y su eficiencia radica cuando logra hacerlo a bajo costo, por ejemplo:

Robbins & Judge (2013), mencionan el caso de SEARS. La empresa documentó que la gerencia de la compañía tuvo un hallazgo en el proceso de producción, donde el 5 por ciento de la mejoría en las actitudes de los empleados implican un

incremento de 1.3 % en la satisfacción del cliente. Lo que se puede entender en una mejoría de 0.5 % en el crecimiento de las utilidades.

Al capacitar al personal para mejorar su interacción con los clientes, SEARS fue capaz de incrementar 4% la satisfacción de los consumidores durante un periodo de 12 meses, generando así un estimado de \$200 millones de utilidades adicionales.

El efecto que provocó la calidad del servicio al cliente obtuvo excelentes resultados en la producción de SEARS, lo que confirma la importancia que tienen los factores internos de una organización, tal es el caso del clima laboral, cultura organizacional, motivación, comunicación, desarrollo profesional, capacitación, entre otros,

Estos factores internos son un ejemplo de problemáticas que tienen soluciones al alcance, ya sea, aquellas que le correspondan solucionar a la misma organización o al gerente para no afectar en la permanencia, productividad, fidelidad y sentido de pertenencia de un empleado hacia la empresa.

2.2. Factores internos y externos que afectan la productividad

Existencia de materias primas, de proceso, de capacidad e inventarios, de fuerza de trabajo, calidad, políticas de impuestos y aranceles, Índices de precios al consumo, disponibilidad de capital e intereses, son ejemplos de factores externos donde no pueden controlarse por la empresa, sin embargo, conocerlos anticipara problemáticas que afecten al trabajador.

Motivación, incentivos, capacitación y desarrollo, clima organizacional, son ejemplos internos que pueden aportar al aumento o merma de productividad.

2.3. La productividad y las Teorías Gerenciales

Las siguientes teorías conforman la estructura gerencial, mismas que sustentan este capítulo de productividad.

2.3.1. Necesidad de logro, poder y afiliación- David McClelland (1955)

Esta teoría atribuye un papel importante a las necesidades que un ser humano tiene para establecer un sentimiento de pertenencia es la Teoría de McClelland, a diferencia de la Jerarquía de las necesidades de Maslow (1991), esta aportación destaca que una persona se rige por 3 tipos de necesidades para alcanzar su satisfacción y, por lo tanto, elevar su productividad.

1. Necesidad de logro.
2. Necesidad de afiliación.
3. Necesidad de poder.

Es importante señalar que estas necesidades aumentarán o disminuirán de acuerdo al contexto social. En el estudio realizado por McClelland (1955), señala que a mayor desarrollo económico en el contexto social del individuo repercutirá en la preponderancia de la necesidad de logro sobre las otras dos.

La definición de la necesidad de logro es tener la capacidad de cumplir con las metas establecidas y de sentirnos reconocidos.

Williams & Calas de Birriel (1984), identificaron que las características del comportamiento de un individuo en el que impera la necesidad de logro manifiesta- + lo siguiente:

- Le gustan las situaciones donde puede adquirir la responsabilidad personal para encontrar soluciones a los problemas que se presenten.
- Suele imponer metas reales para no incurrir en errores.
- Requiere de una retroalimentación detallada referente a los resultados que se obtienen a través de su esfuerzo.

Este tipo de personas pueden asumir posiciones ejecutivas o de mandos empresariales, ya que tienden a ser individualistas.

La necesidad de poder se desarrolla en el deseo y satisfacción del tener el control sobre nosotros mismos o de los demás. Esta necesidad se expone desde un punto

de vista positivo, ya que hay individuos donde su habilidad de liderazgo llega a ser más dominante, situación que le permite sentirse feliz liderando que ser liderado.

Williams & Calas de Birriel (1984), identificaron que las características del comportamiento de aquellos individuos con deseos de posición de autoridad y de prestigio, exhiben lo siguiente:

- Inciden a otros con facilidad.
- Encuentran estrategias para alcanzar o mantener los medios de influencia.

Este tipo de personas optan por posiciones que predomine la persuasión como lo son: profesores, políticos, gerentes o altos ejecutivos, sin embargo, los autores anteriormente mencionados, refieren que McClelland el autor de esta teoría señala que el tener la necesidad de poder no se relaciona directamente con el deseo de engrandecimiento, sino a través de los beneficios que este obtiene para la misma empresa donde labora.

De acuerdo a los estudios de McClelland (1955), la necesidad de poder puede fungir como la motivación principal en los gerentes, así mismo, contribuir a la construcción de un clima de trabajo agradable, óptimo, estructurado y con una perfecta distribución de actividades a sus subordinados que favorecerá al clima organizacional y cumplimiento de metas organizacionales.

Finalmente, la necesidad de afiliación se presenta en los individuos al querer formar parte de un grupo donde se sientan aceptación, pertenencia y apreciación por los que integran el grupo.

Los autores, identificaron que las características del comportamiento de aquellos individuos con deseos de afiliación, muestran lo siguiente:

- Tienden a desarrollar relaciones personales
- Reflejan una conducta altruista
- Suelen lograr muchos beneficios en diversas situaciones ya que prefiere trabajar en equipo

En el área laboral, este tipo de personas suelen obtener posiciones donde la interacción con sus compañeros sea mas frecuente, evitando de esta forma situaciones que demanden toma de decisiones importantes. Por ejemplo, trabajos de supervisión y de asesoramiento.

Esta necesidad comparte con el poder, le atribuye su motivación a los aspectos sociales, ya que los dos se definen en la interacción con otras personas. Sin embargo, su objetivo es la búsqueda de satisfacer aunque se apoyen en la contribución al beneficio ajeno.

En el caso de los gerentes Williams & Calas de Birriel (1984), señalan que esta necesidad en exageración no es necesaria para esta posición, ya que puede ser perjudicial para el buen desarrollo de su liderazgo y cumplimiento de objetivos.

La afiliación no solo implica el pertenecer a la organización, el trabajador hará todo lo que este a su alcance para beneficiar a la empresa. Cuando el trabajador tiene una alta afiliación genera un fuerte sentido de pertenencia pero desde una mayor dependencia en como lo perciben los demás.

De Pontes (2011), señalan la importancia que tiene la afiliación en el individuo a través de la cita de Barcaglioni realizada en el 2005:

El hombre necesita ser aceptado socialmente con comprensión y afecto. Las necesidades como la afiliación, la aceptación y la posición social son importantes para la mayoría de los seres humanos.

Cada empleado tiene habilidades y capacidades diferentes, los cuales se reflejan en sus necesidades para potencializar estas mismas. Esta teoría resulta de mucha utilidad para comprender que su comportamiento de cada trabajador forjara un desarrollo integral para la empresa, sin olvidar que su motivación para realizar sus funciones es importante para generar algún tipo de necesidad.

2.3.2. Motivación e Higiene- Hersberg

Frederick Herzberg en 1960 propone la Teoría de los Dos factores de “Motivación e Higiene”, la cual se enfoca en la satisfacción laboral del empleado.

Supone que la insatisfacción o la satisfacción es el resultado de la relación con su empleo y sus actitudes frente al mismo.

El autor sugiere la existencia de dos clases de factores:

- Factores Intrínsecos o Factores Motivadores, comprenden la relación trabajo- empleado, realización, reconocimiento, la promoción, responsabilidad y un trabajo estimulante. La asociación de este factor se relaciona con la satisfacción laboral, sin embargo, la ausencia de este factor no se encuentra ligado con la insatisfacción.
- Mientras tanto los Factores Extrínsecos o Factores de Higiene, se encuentran en el medio ambiente que rodea al puesto por lo que hay una relación con la insatisfacción laboral.

Este factor contempla las políticas y la administración de la empresa, relaciones interpersonales, sueldo, la supervisión y las condiciones de trabajo, si desaparecen provocan insatisfacción.

Esta teoría ha recibido muchas críticas, no obstante, uno de los aportes es el enriquecimiento del puesto lo que conlleva a estructurar los puestos de forma que el trabajador tenga la oportunidad de experimentar una sensación de logro, función que realiza por lo regular un supervisor.

Incluso esta sensación de logro se puede generar al intentar que el trabajo sea más interesante, que el trabajador tenga la posibilidad de enfrentarse a nuevos retos laborales, mayor autonomía y permitirle ser parte de la planeación e inspección.

2.3.3. Teoría de la Equidad- Adams

Adams (1963 – 1965) refiere que existe falta de equidad para un trabajador cada vez que percibe como desigual la relación entre su aporte y sus resultados en relación con los resultados y aportes de los demás en la empresa o en la sociedad.

Se tendrá equidad cuando la persona perciba que las dos relaciones son iguales, así a pesar de la totalidad de contribuciones y los resultados para cualquiera de las partes, continuará siendo equitativo.

En general, la equidad puede ser definida por la razón entre aportación y ganancia de un tercero, una persona comparará lo que recibe por sus esfuerzos con lo que cree que otra persona esta obteniendo por sus esfuerzos.

Existen múltiples teorías que sustentan el funcionamiento de la productividad en el trabajador, sin embargo, la Teoría del Desarrollo Organizacional servirá para sustentar el capítulo de este trabajo.

2.3.4. Teoría de Fijación de Metas - Locke

Locke (1968), propone que los individuos tienen una motivación central representada en objetivos o metas que se proponen cuando ejecutan una actividad.

Los objetivos o metas determinan el nivel de empeño que las personas ponen al realizar una función.

La satisfacción de los individuos en relación con su rendimiento será en función del grado de culminación de los objetivos permitidos por ese rendimiento, sin embargo, al ser percibidos estos objetivos como algo imposible o inalcanzable, lo más probable es que provoque un sentimiento de frustración.

Así mismo, el recibir una retroalimentación sobre su estrategia de logro de objetivos le permitirá motivarse o cambiar de dirección para alcanzar su propósito.

2.4. La productividad y su correlación con el puesto Gerencial

Según los autores Robbins & Judge (2013), definen a los gerentes como:

“... Los individuos que supervisan las actividades de otros y que son responsables por alcanzar las metas de dichas organizaciones... (p. 6).

De acuerdo a estos mismos autores, sus funciones de un puesto gerencial se engloban en cuatro actividades administrativas:

1. Planear
2. Organizar
3. Dirigir
4. Controlar

Los gerentes son los responsables de *definir sus planes de acción* para lograr los objetivos establecidos de la organización, a través de estrategias y actividades.

Para el éxito de los procesos, los gerentes también *diseñan* la estructura de la organización, a través de asignación de actividades, que el empleado las llevará a cabo y a quien reportará.

En la función de dirigir, no sólo engloba la característica como *coordinar*, implica la motivación de su personal, *dirigir* sus funciones, fomentar la comunicación asertiva por medio de la apertura a diversos canales de comunicación.

También es importante señalar que la dirección implica la solución de problemas entre los trabajadores para no afectar al clima organizacional.

En cuanto a la función de *controlar*, esta se realiza de forma minuciosa por los gerentes, a través de la supervisión al desempeño y productividad del personal, con la finalidad de asegurarse que su plan de acción inicial se lleve a cabo con éxito.

2.5. Roles Gerenciales

Los Roles Gerenciales según Mintzberg (extraído de Robbins & Judge, 2013), clasifica 3 tipos de roles que a su vez se subdividen en 10.

- **Rol Interpersonal:**

De acuerdo al autor, el gerente puede actuar como un **representante** (cumpliendo con funciones de índole social o legal), **líder** (elevando la motivación del empleado y coordinando sus funciones de los mismos) y **enlace** (relacionándose con individuos que le brindan información).

- **Rol Informativo:**

El gerente actúa como **vigilante, divulgador y vocero**, ya que recibe y transmite la información más importante de la empresa.

- **Rol de toma de decisiones:**

Desempeña la función del **emprendedor** al iniciar y supervisar proyectos en pro de la organización. También, **soluciona los conflictos significativos e inesperados** que afectan a la empresa. **Asigna recursos**, ya sea humanos,

físicos o monetarios. Por último, el gerente juega el rol de **negociador** con el fin de lograr ventajas para su propia unidad.

Como se mencionó anteriormente, las principales características de este puesto se relacionan con la productividad de la organización, por ello constituye un reto para cualquier gerente, garantizar a la empresa un personal productivo.

Aunado a la fuerte influencia de este puesto, la producción de los empleados también es afectada por algunos factores que alteran las necesidades individuales y el desempeño laboral, como lo son:

- Diferentes tipos de gerencia
- Tecnología
- Características del cargo
- Incentivos

Entre muchas otras responsabilidades de un gerente y de la cual depende que el desarrollo y bienestar se lleve a cabo, esta su responsabilidad por velar por el buen clima laboral ya sea a través de la evaluación objetiva de su personal y el apoyo a sus subordinados.

El gerente suele ser el representante de la empresa, por lo tanto, debe de transmitirle a sus trabajadores el orgullo y compromiso que tiene hacia su lugar de trabajo, ya que las personas extrapolan las percepciones del jefe a toda la empresa.

Como se mencionó en el proceso de formación de sentido de pertenencia, cada individuo forma su identidad a través de la imitación, adjudicándose creencias, ideas, pensamientos de un grupo y como líder, en este recae la responsabilidad de crear el vínculo con la empresa.

Cabe señalar, que como principal representante organizacional su forma de implementar la comunicación organizacional repercute en la pertenencia que el trabajador desarrolle.

Es su deber propiciar que todos los trabajadores se encuentren informados de los que sucede dentro y fuera de la empresa, sobre todo aquellas situaciones que

afectan a su bienestar personal y familiar, llámese bonos, capacitaciones, actividades culturales, aumentos, condiciones de trabajo y demás.

Las principales teorías estaban fundadas en las características de los trabajadores y aquellas conjeturas que los líderes forman de ellas, por ejemplo:

De Miguel & Peñalver en el 2010, mencionan las siguientes:

- La teoría de “X” y “Y” de McGregor (1957), donde “X” expone que una persona no trabaja por gusto, por tanto, lo evitará. En este caso, los líderes optarán por utilizar estilos autocráticos para lograr que su equipo cumpla con los objetivos planteados.
- La teoría “Y” fundamenta que un individuo encuentra satisfacción en su trabajo, por lo tanto, tratará de desempeñar sus funciones lo mejor posible. Los líderes optarán por utilizar estilos democráticos para lograr que su equipo cumpla con los objetivos planteados.

2.6. Liderazgo

Si bien es cierto, el desempeñar un puesto gerencial no tiene una relación directa con que seas un líder dentro de un grupo, como se mencionó en los roles gerenciales, cada uno es indispensable para alcanzar el logro de objetivos, sin embargo, un líder como se menciona en el enfoque de Blake y Mouton (en De Miguel & Peñalver 2010), abordan la eficacia del liderazgo, refiriéndose al pensamiento y actitudes directivas.

Los autores definen dos ejes, estableciendo los diferentes estilos de liderazgo.

- El primer eje representa el interés del líder por las personas.
- El segundo eje, representa su interés del líder por los resultados.

Por tanto, la eficacia será el reflejo de un equilibrio entre la orientación a resultados y el interés por sus trabajadores.

Hersey y Blanchard (en De Miguel & Peñalver 2010), muestran un enfoque fundado en la madurez profesional del personal del equipo y las tareas que estas tienen que realizar para adecuar alguno de sus cuatro estilos de líder en un equipo.

Estos estilos son:

1. Dirigir
2. Persuadir
3. Participar
4. Delegar

Los enfoques anteriormente mencionados, comprenden los aportes que construyeron la importancia del liderazgo, no obstante, el modelo más actual de eficacia directiva radica en lo siguiente:

- Niveles de compromiso y satisfacción del trabajador.

Este modelo se fundamenta en los estudios realizados por McClelland (1955), sustentan que los altos niveles de compromiso y satisfacción se relacionan con el alto rendimiento del equipo de trabajo.

Katz y Kahn (en Amstrong 1991), encontraron tres dimensiones del liderazgo que se vinculan con la productividad:

- ✓ Asumir el papel de liderazgo
- ✓ Cercanía de la supervisión
- ✓ Orientación hacia los empleados

En el primer caso los gerentes que desempeñan en su totalidad las funciones de líder, obtienen mejores resultados en comparación de un gerente que realiza las funciones de un miembro del equipo.

El segundo caso se relaciona con la forma de supervisión, ya que de acuerdo a sus estudios un trabajador que esta sometido a supervisión de su trabajo todo el tiempo suele cometer mayor error al realizar su proceso, por el contrario, cuando el trabajador siente mayor autonomía en el trabajo, es mayor su productividad.

En el último caso se refiere al erróneo plan de acción del puesto gerencial y a relación que existe entre el trato que el gerente le da al trabajador cuando su productividad es baja, en comparación con el trabajador que es más productivo.

Por ejemplo, Katz y Kahn (en Armstrong 1991), mencionan que Fiedler denomina distancia psicológica cuando el gerente adopta la postura de líder evadiendo contacto, motivación, autonomía laboral e interacción con sus empleados menos productivos.

2.7. ¿Qué cualidades debe de tener un gerente para elevar la productividad en su personal?

John Adair (en Armstrong 1991), menciona 12 atributos con los que se debe de contar en alta gerencia:

1. Decisión.	7. Capacidad analítica.
2. Liderazgo.	8. Comprensión de los demás.
3. Integridad.	9. Capacidad de captar las oportunidades.
4. Entusiasmo.	10. Capacidad de responder a situaciones desagradables.
5. Imaginación.	11. Capacidad de adaptarse rápidamente al cambio.
6. Disposición a trabajar duro.	12. Disposición para asumir riesgos.

Cameron y Quinn (2006, en Ojeda Hidalgo, Méndez Valencia, & Hernández Sampieri 2016), definen la efectividad de líder en las siguientes dimensiones:

1. Grado en que sus subordinados consideran a su líder como exitoso.
2. Promoción y aumento en beneficios.

Es importante destacar que no hay un perfil exacto de un gerente, sin embargo, el liderazgo y la cultura organizacional, varían dependiendo del diseño organizacional básico y la cultura asociada.

El siguiente cuadro, representan el estilo de liderazgo organizacional acuñado por Cameron y Quinn en el 2006.

Cultura jerárquica	Cultura de mercado	Cultura de tipo clan	Cultura adhocrática
Los líderes muestran habilidades para: <ul style="list-style-type: none"> • Organizar • Controlar • Monitorear • Administrar • Coordinar • Mantener eficiencia 	Los líderes muestran habilidades para: <ul style="list-style-type: none"> • Dirigir • Producir resultados • Negociar • Motivar a otros 	Los líderes muestran habilidades para: <ul style="list-style-type: none"> • Promover el trabajo en equipo • Actuar como facilitadores y mentores • Promueven apoyo y soporte emocional 	Los líderes muestran habilidades como: <ul style="list-style-type: none"> • Ser visionarios • Creativos e innovadores • Orientados a tomar riesgos • Se enfocan en el futuro
Principal característica:	Principal característica:	Principal característica:	Principal característica:
<ul style="list-style-type: none"> • Refuerzan reglas 	<ul style="list-style-type: none"> • Demandantes, tienden a ser impulsivos y agresivos con la competencia (aspecto profesional) 	<ul style="list-style-type: none"> • Cálidos y apoyadores, suelen desarrollar figuras paternas 	<ul style="list-style-type: none"> • Suelen ser emprendedores, optando por romper reglas en pro de una solución

Fuente: Elaboración propia basada en Cameron y Quinn (2006).

Los autores determinan que la efectividad del liderazgo es influida por el sector de trabajo y en cada circunstancia un gerente debe de saber implementar un tipo de liderazgo.

Blake & Mouton en 1980, definen el Modelo Grid, el cual entrelaza tres condiciones importantes del puesto gerencial: el objetivo, el elemento humano y el poder.

- La primera se relaciona con la obtención de resultados positivos en la producción.
- La segunda se refiere a las relaciones que se pueden dar con colegas o subordinados.
- La última se refiere a la manipulación correcta de la escala jerárquica para mejorar la producción con el esfuerzo de los que conforman la empresa.

De acuerdo con estas tres condiciones es importante destacar que no hay un perfil exacto de un gerente, sin embargo, el tipo de liderazgo y el tipo de cultura organizacional, requieren un tipo de personalidad y conductas específicas.

2.8. Puesto Gerencial: Intervención en la pertenencia, clima y cultura organizacional.

Armstrong (1991), refiere la existencia de cuatro principios que debe de tener en cuenta un gerente.

- El primer principio se relaciona con el factor humano, el cual es esencial y valioso para el funcionamiento de la organización, por ello es de vital importancia que reciban el mejor trato.
- El segundo, alude al éxito de las políticas organizacionales, siempre y cuando, estas se encuentren ligadas y dirigidas al cumplimiento de objetivos y planes estratégicos corporativos.
- Como tercer principio, la cultura, el clima y la conducta gerencial que deriva de la misma cultura, influye en la excelencia.
- Por último, la gerencia debe de promover la integración, participación y el trabajo, a través de un propósito en común.

El protagonismo que tiene un gerente con sus colaboradores y la organización se ve reflejado en la cultura y la calidad del clima laboral, por ello Tracy (2009) define la cultura organizacional como:

“Los supuestos compartidos, valores, creencias, idioma, símbolos y significados de los sistemas de una organización” (en Méndez & Hernández-Sampieri, 2015, p. 27).

De acuerdo a los autores Hodges, Anthony, & Gales (1998), mencionan que la cultura organizativa se integra por dos niveles los cuales incluye características observables como inobservables de la organización.

- Observables; arquitectura, código de vestimenta, patrones de comportamiento, reglas, historias, mitos, lenguaje, entre otras.
- Inobservables; normas, valores, creencias.

Según Armstrong (1991), señala que la cultura influye en la conducta en tres áreas:

- Valores corporativos
- Clima organizacional

- Estilo de gerencia

Los valores corporativos son aquellos conceptos de los cuales son parte de la estructura de la empresa y refieren cuáles serán los planes estratégicos para alcanzar las metas.

El clima organizacional está representado por la atmósfera de trabajo de la organización, englobando la percepción y experiencias de sus miembros.

El estilo de gerencia consiste en la forma en que los gerentes se comportan y ejercen autoridad.

Estas tres áreas que señala Amstrong, definen los factores que repercuten el comportamiento de los trabajadores, así mismo, en sus desempeño y satisfacción laboral.

Antes de mencionar las características de una cultura organizacional es importante tener en cuenta que la cultura es un fenómeno holista y cambiante.

Fresco (2000), añade que la cultura puede caracterizarse como fuerte o débil:

- Fuerte, se entiende que el personal de una organización comparte y acepta los valores centrales, influyendo en su comportamiento.
- Por el contrario, la poca aceptación de los valores de la organización conlleva a un control del personal, a través de la burocracia y procedimientos completos, esta definición corresponde a una cultura débil.

Es importante señalar que la cultura fuerte puede garantizar un mejor funcionamiento organizacional, no obstante, el elaborar ciertos valores organizacionales no fortalecen la cultura, si estos no son aplicados por los que la integran.

Por otra parte, el vínculo que existe entre la cultura y el clima organizacional es muy importante para las experiencias del trabajador, así mismo, el vínculo que existe entre cultura y clima en cada empresa aporta características únicas para elaborar una evaluación de estas áreas.

2.9. Clima Organizacional

Marx y Engels (en Sánchez Ambriz, Muñoz García, & Flores Paredes 2015), en su aportación, ponen en evidencia el papel de los componentes físicos y sociales sobre el comportamiento humano; justificando con ello, que el clima organizacional determina la forma en que un individuo percibe:

- Su trabajo
- Su rendimiento
- Su productividad
- Su satisfacción integral, en todos sus ámbitos de desarrollo

Para varios autores el término clima organizacional, refiere al medio en el cual está inmerso el trabajador, donde a partir de factores que lo rodean pueden modificar su conducta.

Su forma de comportarse en la empresa no solo dependerá de su personalidad, bagaje cultural, creencias y valores. Existe otra influencia que modifica su comportamiento como lo es la percepción dentro de la organización, es determinante valorar las diferencias individuales, lo que contribuye a que cada trabajador se guía por diferentes estímulos, haciendo imposible la generalización de factores que modifican el clima organizacional y a su vez la calidad de su desempeño.

El siguiente cuadro contiene la variabilidad de las dimensiones del clima organizacional de acuerdo con las investigaciones realizadas desde 1968 – 2006 por Hernández Sampieri, Méndez Valencia, & Contreras Soto (2014).

Litwin y Stringer (1968):	Davidson, Manning, Timo y Ryder (2001):
<ul style="list-style-type: none">• Estructura• Responsabilidad individual• Remuneración• Desafío• Relaciones sociales• Cooperación• Estándares• Conflictos• Identificación con la organización	<ul style="list-style-type: none">• Soporte y facilidades de líder• Espíritu profesional y organizacional• Conflicto y ambigüedad• Regulaciones de la organización y presión• Variedad, reto y autonomía en el trabajo• Estándares en el trabajo (cooperación amistad y calidez en el trabajo de equipo)

Jones y James (1979):	Parket et al (2003):
<ul style="list-style-type: none"> • Características del trabajo • Características del papel o rol laboral • Características del liderazgo • Trabajo en equipo y características sociales del ambiente • Atributos de la organización y el subsistema o departamento 	<ul style="list-style-type: none"> • Rol en el trabajo • El trabajo en sí • El líder • El grupo de trabajo • La organización en general. • La satisfacción en el trabajo • El sentirse bien en el ambiente laboral • La motivación • El desempeño • Otras actividades hacia el trabajo
Glick (1985):	Patterson et al (2004 y 2005):
<ul style="list-style-type: none"> • Distancia psicológica al líder • Confianza gerencial • Consideración • Comunicación • Apertura mental • Orientación al riesgo • Calidad en el servicio • La equidad • Centralidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Involucramiento • Autonomía • Soporte del supervisor • Integración • Preocupación por el bienestar del empleado • Desarrollo de habilidades • Esfuerzo • Reflexividad • Innovación • Flexibilidad • Enfoque externo a la organización • Claridad de metas • Presión para producir • Calidad • Retroalimentación del desempeño • Eficiencia • Formalización • Tradición • Afecto hacia los empleados • Satisfacción general hacia el trabajo • Dedicación en el trabajo
Koys y DeCottis (1991):	Hernández Sampieri (2006):
<ul style="list-style-type: none"> • Autonomía • Cohesión • Justicia • Presión • Innovación • Reconocimiento • Confianza • Soporte 	<ul style="list-style-type: none"> • Percepción de la dirección - gerencial (apoyo experimentado) • Cooperación - trabajo en equipo • Percepción sobre el desempeño – resultados- calidad • Recompensas • Autonomía • Estructura • Innovación • Comunicación • Motivación (intrínseca)

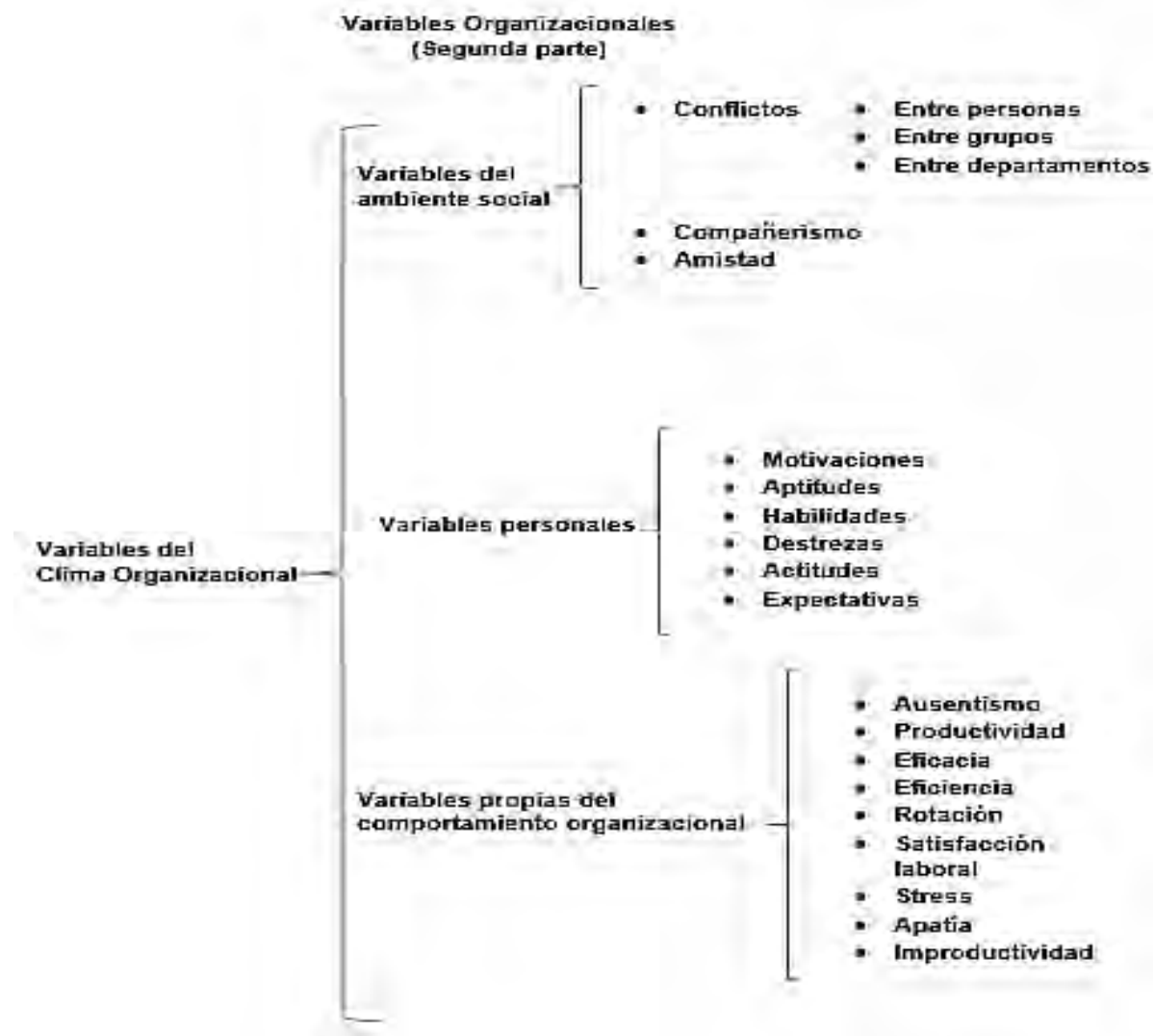
Fuente: Elaboración propia en base a Hernández Sampieri, Méndez Valencia, & Contreras Soto (2014).

La variabilidad de las dimensiones es muy evidente, por lo que de acuerdo con estos estudios no hay un patrón que sea definitivo para el área laboral.

Retomando los estudios sobre el clima organizacional, el aporte de Sampieri es el más actualizado en el enfoque de diagnóstico del clima organizacional, por ello los

siguientes cuadros señalan las variables que influyen en el desempeño y actitudes de los empleados.

Aunado al sentido de pertenencia que un trabajador haya desarrollado hacia la empresa, estas variables contribuyen en su percepción laboral del trabajador.



Fuente: Recuperado de Rodríguez Darío (Burgos Rodríguez, D. M. 2010). *Propuesta de mejora de Clima y Cultura Organizacional para MEXFAM Clínica Tlalpan (Tesina de Licenciatura.)*. México: Universidad Nacional Autónoma de México. p.16.



Fuente: Recuperado de Rodríguez Darío (Burgos Rodríguez, D. M. 2010). *Propuesta de mejora de Clima y Cultura Organizacional para MEXFAM Clínica Tlalpan (Tesina de Licenciatura.)*. México: Universidad Nacional Autónoma de México p.17.

2.10. La Productividad y el Sentido de Pertenencia en el trabajador.

Es pertinente saber qué tipo de empleado labora en la empresa y si aporta de alguna forma al crecimiento de la organización.

El deseo del área de Recursos Humanos respecto al proceso de contratación radica en la búsqueda de un perfil idóneo partiendo de la necesidad de cubrir y satisfacer los requerimientos de un área específica, por esta razón las cualidades y habilidades que tiene un empleado son determinantes para cumplir con los objetivos o llevar al declive el área.





Este proceso conforma la base de la integración de un equipo de trabajo, pero no garantiza el éxito, el buen funcionamiento de este grupo, la permanencia de los trabajadores, el impacto positivo en la cultura y clima organizacional, al igual que el tipo de interacción que se da entre los que trabajan en la empresa.

Como se ha mencionado anteriormente, el sentido de pertenencia que tienen los empleados se debe a una aportación de todos los que conforman la organización, cada uno es pieza clave para determinar este valor.

Actualmente, la pertenencia que el trabajador tenga hacia su lugar de trabajo ya no es una opción para que la empresa adquiera una ventaja competitiva, al contrario, esta debe de formar parte de las bases como empresa, si dentro de las expectativas de la organización es crecer en el mercado laboral y permanecer en el.

En base al autor Alejandro Sanin (2013), se elaboró el siguiente cuadro, el cual describe las consecuencias que pueden desarrollarse para el trabajador como para el funcionamiento de la misma empresa, si un trabajador no genera sentido de pertenencia.

Cabe señalar que la satisfacción que un empleado experimenta está asociada con una organización saludable y la calidad de vida que lleve día con día.

CONSECUENCIAS GENERALES DEL BAJO SENTIDO DE PERTENENCIA EN EL TRABAJADOR		CONSECUENCIAS A LARGO PLAZO DEL BAJO SENTIDO DE PERTENENCIA EN LA ORGANIZACIÓN
Burnout y estrés		Rotación del personal, ausentismo y quejas al personal
Bajo nivel de compromiso y responsabilidad		Problemas de relación, liderazgo o de imagen
Baja motivación		Desempeño deficiente y clientes menos satisfechos
Baja satisfacción de clientes		Aparición de comentarios de voz negativos (publicidad negativa) y disminución de la lealtad

Fuente: Elaboración propia en base a Alejandro Sanin (2013).

De acuerdo con Sanin (2013), “las organizaciones saludables se caracterizan por ser financieramente estables, contar con personas altamente motivadas y con clientes satisfechos” (p. 44).

Esta definición refleja la situación de una empresa exitosa en toda la extensión de la palabra, implicando que todos los resultados son fruto del trabajo de sus empleados y de la imagen que estos tengan y transmitan de la organización.

Cuán importante es la percepción que tiene los trabajadores de su empresa, de su área de trabajo y de las experiencias que tienen en las instalaciones, que cumplen con la función de aportar al crecimiento y desarrollo, a través de equivocarse a nivel profesional y personal, pero que, a final de cuentas, unifican sus aprendizajes de situaciones específicas construyendo una emoción significativa con la empresa.

La emoción significativa que el empleado tiene atribuye un juicio de valor en lo que representa su identidad laboral, por ello, todo lo que beneficie a su persona y a la empresa motivara su percepción, creencias y su desempeño laboral.

La importancia de que un trabajador tenga una buena imagen de su lugar de trabajo no solo favorece en su creatividad, compromiso, responsabilidad, etc. El verdadero impacto consiste en cómo le hace sentir su aporte a la empresa y de qué forma se creen o saben de forma segura que son parte fundamental de la empresa, ya que no solo quedara en el aire este sentimiento de correspondencia, al contrario, será difundida de forma positiva con las personas o grupos con los que interactúa.

La mejor definición de este proceso es la difusión de una publicidad positiva, la cual es la más importante, ya que se da por medio de los mismos empleados y no solo tiene que ver con quedar bien con los demás, si no, que de esta manera sirve como medio de atracción de nuevo talento para la empresa, sin la necesidad de invertir en publicidad costosa, favoreciendo en la atracción de nuevos clientes y asegurando la estabilidad de la empresa.

Es un hecho que hay múltiples razones del sentido de pertenencia que no son percibidas por la empresa. Sanin, describe las razones por las cuales el pertenecer a un lugar nunca se lleve a cabo.

Tal es el caso de:

- no existir un compromiso por parte de la organización hacia el trabajador o viceversa
- no conocer las funciones, implicaciones y la finalidad del puesto que se desempeña
- maltrato por parte de los jefes, afectando el nivel de confianza para transmitir ideas, opiniones, quejas, desacuerdos y malentendidos, desencadenando un problema mayor en un futuro
- no haber cooperación y respeto en el área de trabajo o en la empresa en general, implicando que el trabajador experimente una sensación errónea de falta de apoyo o falta de aprecio a su persona.

Actualmente las variables que motivan a un trabajador se han ido modificando con el tiempo, a consecuencia de intereses familiares, profesionales, personales, situación económica del país y demás, por ello es función del gerente conocer lo que sucede dentro y fuera de la empresa

Los autores De Miguel & Peñalver (2010), diseñaron el siguiente cuadro el cual contiene las variables que inciden en la satisfacción de las nuevas generaciones de empleados y en consecuencia, el desarrollo del sentido de pertenencia.

TRABAJADOR TRADICIONAL	PROFESIONAL CON TALENTO
Lealtad a la Organización.	Lealtad a sí mismos, sus equipos y sus proyectos.
Búsqueda de estabilidad.	Pasión por la acción y el cambio.
Nivel medio de confianza.	Alto nivel de confianza.
Plan de Carrera a largo plazo.	Espera estar en la empresa poco tiempo.
Enfoque de salario y posición.	Enfoque de crecimiento profesional.
Le gustaría una vida equilibrada.	Demanda una vida equilibrada.
Miedo al cambio.	Cómodo con el cambio.
Ajuste a la nueva tecnología.	Uso de la tecnología como segunda naturaleza, como hábito.
Trabaja muchas horas.	Prefiere ser juzgado por los resultados.
Cree que la Dirección es capaz de responder a todo.	Quiere que la Dirección sea consistente.
Lema: Trabaja duro y ten éxito.	Lema: Trabaja bien, disfruta con tu trabajo y supérate.

Fuente: Recuperado de De Miguel & Peñalver (2010). *Eficacia directiva*. Díaz de Santos.

En base a lo señalado, estas características demuestran la brecha generacional que existe entre los intereses profesionales, sin embargo, el conocer aquellas variables que pueden disminuir o aumentar la productividad del trabajador, es tarea del gerente.

2.11. Estrategias para desarrollar el Sentido de Pertenencia y aumentar la Productividad

De acuerdo con el libro Universidad de Disney: Cómo la estrategia laboral y empresarial Disney forma a los empleados más leales y competentes del mundo (Lipp, D. ,2017).

El autor de este libro Lipp, D. (2017), comparte las estrategias que el creador Walt Disney implementó para lograr la consolidación de la empresa y marca, como la más reconocida y estable mundialmente.

Como primer punto, el autor señala que la cultura es una forma de vida y es la estrategia laboral que forma empleados más leales y competentes, el autor señala que la forma de ofrecer un servicio sobresaliente a sus clientes es cuidar de sus empleados, adaptando valores a su filosofía organizacional.

Para Disney, la capacitación es una premisa principal por lo que su participación en ella no es negociable, sin importar su posición todos los empleados deben tomarla.

Cabe destacar, que el autor afirma que es necesario partir desde el liderazgo para poder tener empleados eficaces, brindándoles una educación continua, basada en habilidades de comunicación.

De acuerdo con esta afirmación se crea la Universidad Disney, un centro de educación para todos los empleados con atención en cuatro áreas: líderes, especialistas en gente, especialistas en oficios y, por último, especialistas en historia y tradiciones.

Para la “Universidad Disney”, los siguientes 4 componentes son importantes para alcanzar el éxito:

1. Innovar
2. Apoyar
3. Educar
4. Entretener

De acuerdo con el autor Lipp, D. (2017):

1. Innovar, los líderes deben pensar hacia el futuro y sentirse cómodos al intervenir en riesgos.
2. Apoyar, los líderes deben ofrecer apoyo, ser abiertos, entusiastas y animadores.
3. Educar; la educación y el desarrollo del empleado deben ser un componente indispensable de la cultura organizacional.

4. Entretener, la educación y el desarrollo para los empleados deben ser interesantes, recordables y divertidos.

Dentro de la capacitación toma en cuenta las necesidades de los empleados brindándoles apoyo como empleados, padres y seres sociales.

Las estrategias que el dueño implementó para que su personal se identificara y generara pertenencia por el centro de atracción fue:

- ✚ Salir a caminar por el parque y tener un acercamiento con los empleados, percatándose de algunas dificultades entre el personal y a su vez del estilo de liderazgo de algunos de sus gerentes.
- ✚ Tomo un terreno de 60 acres y lo transformó en un área de recreación exclusiva para miembros de la compañía en donde se desarrollaron actividades deportivas, días de campo y pesca.
- ✚ Se abrió una guardería para niños del personal.
- ✚ Construyó una estación de servicio que ofrecía precios subsidiados a sus empleados, ya que el precio del combustible era alto.
- ✚ Se colocaron pizarrones en posiciones estratégicas para la transmisión de mensajes importantes.
- ✚ Las cafeterías y áreas de descanso fueron remodelados y modernizados, con la intención de mostrar al personal el valor que tenía su comodidad y bienestar para la compañía.
- ✚ Se crearon mensajes motivacionales y dirigidos a su celebración de cumpleaños, los cuales se entregaban con su salario para darles un toque más personal.
- ✚ En los monitores de la sala de descanso se transmitían a través de un circuito cerrado, videos informativos actualizados cada semana.

Con la aplicación de estas estrategias un 83% de deserción de sus empleados pasó a un 28%, el autor menciona que de forma aislada ninguna estrategia habría conducido a un descenso.

Retomando el estudio “Estrategias para aumentar el sentido de pertenencia de los empleados de Odontología en Servicios de Salud IPS Suramericana” (Mejía & Gallegos, 2015).

Se realizó un estudio en el Hospital Pablo Tobón Uribe, donde se pretendió abordar las estrategias que han sido exitosas para potencializar la pertenencia en los trabajadores.

Primero, es muy importante señalar que estas estrategias se implementaron desde la administración del hospital, la base teórica de esta estrategia fue la Teoría de Motivación e Higiene de Herzberg.

En segundo lugar, el hospital implementó una premisa que logrará transmitirle a la administración que los empleados se esfuerzan más por cumplir con sus actividades y aportar al crecimiento del hospital, cuando este mismo hospital se preocupa por su bienestar de los empleados.

Algunas de las estrategias que describen Mejía & Gallegos (2015) del Hospital Pablo Tobón Uribe para aumentar el sentido de pertenencia de sus colaboradores son:

- Brindar un fondo de empleados que les otorgue beneficios a ellos como a su familia.
- Implementar escuelas de liderazgo para contrastar el liderazgo y desarrollar valores dentro del proceso de formación. Funcionando como estrategia de trabajo en caso de algún cambio de administración, los empleados no deberán resentir el cambio de liderar entre los jefes.
- “Empresas familiarmente responsables”: programa donde la empresa conoce las necesidades de los empleados y busca mejorar la calidad del empleo, su calidad del trabajo e igualdad de oportunidades.
- Procesos de formación para los empleados: Para el hospital los beneficios se retribuyen al empleado para generar una sensación de reto a través de la programación de capacitaciones de crecimiento personal y técnico, dentro de su horario de trabajo y dentro de las instalaciones.

- Se trata de que las políticas del hospital sean claras para estandarizar entre los líderes de la institución la aprobación de permisos y cambios de turnos.
- Existe una red de apoyo para cuando el personal tiene problemas tanto personales o laborales, ya que el hospital tiene en cuenta que estos afectan a la persona y a su labor dentro de la institución o viceversa, los conflictos laborales también pueden afectar a la familia.
- Se llevan a cabo estrategias con la familia de los empleados para generar un vínculo afectivo con el hospital, pues estos son un soporte fundamental. Las actividades que se realizan son: el día de la familia, las vacaciones recreativas con costos mínimos, apoyo con reconocimientos para los hijos mejores estudiantes de los empleados pagándole la matrícula, créditos de consumo para que las familias sientan un respaldo por parte del Hospital y una ayuda con el fondo de empleados, donde el hospital aporta y el empleado también.
- Se realizan entrevistas con las personas que abandonan el hospital para evaluar los motivos que lo llevan a dejar la institución.
- El Hospital se preocupa por darles ayuda de transporte a los empleados realizando un mapeo de donde viven los colaboradores. Cuentan con 6 rutas en los cambios de turnos para generar mayor tranquilidad y seguridad con respecto a la llegada y salida del trabajo.
- Así mismo el “Programa actíivate” que desarrolla el hospital tiene convenios con gimnasios pagados por el hospital y se da reconocimientos a la persona más activa.

De acuerdo con los resultados del bajo índice de rotación del personal que es del 6%, lo que demuestra que el hospital genera en sus colaboradores el sentido de pertenencia.

CAPITULO 3

PROPUESTA DE TESINA

3.1. Contextualización de la propuesta

Objetivo General

Diseñar un taller integral para el puesto gerencial utilizando los conceptos fundamentales del Sentido de Pertenencia como estrategia para aumentar la productividad en empresas privadas.

Justificación

En la actualidad las organizaciones y los empleados están inmersos en un ambiente de competitividad, con exigencias y en pro de resultados, donde incluso las horas laborales se extienden, al igual que la búsqueda de herramientas de trabajo que mantengan los estándares esperados.

Por ello, el tiempo juega un papel muy importante para pensar en las actividades, en las inversiones, en los resultados, la evolución de las mismas organizaciones y de sus empleados.

En este proceso organizacional para lograr el éxito, es imposible que los trabajadores no trasladen sus emociones a su ambiente de trabajo, cuando la realidad es que ahí es donde pasan gran parte del día y de sus vidas.

Es muy importante que el lugar de trabajo los haga sentir satisfechos y felices para desarrollarse plenamente, por ello, es normal que la vida laboral impacte en los trabajadores y provoque diferentes reacciones.

Para hacer que la estancia de cualquier trabajador sea agradable y saludable, incluyendo a los jefes inmediatos los cuales también integran a la empresa, es necesario que el compromiso hacia sus funciones y el orgullo de pertenecer a la organización estén presentes.

A partir de esta necesidad empresarial, donde ni los líderes cuentan con este sentido de pertenencia, repercutiendo directamente en una baja productividad de los empleados, además de otras problemáticas como: rotación de personal, ausentismo, quejas del personal, falta de compromiso, insatisfacción laboral, apatía, estrés y mala atención al cliente, se propone un programa integral.

La importancia de este proyecto pretende abordar el área afectiva del gerente, sustentándolo en la necesidad básica de potencializar su compromiso y bienestar dentro de la empresa.

Así mismo, concientizarlo de la diferencia que hay entre un puesto gerencial y un líder, partiendo de que un líder que es capaz de desarrollar su sentido de pertenencia podrá elevar la productividad de sus trabajadores.

Objetivos específicos

1. Entender los conceptos fundamentales y características del sentido de pertenencia.
2. Identificar su sentido de pertenencia en sus roles de vida.
3. Concientizar sobre la importancia del factor humano para el bienestar organizacional.
4. Comprender la influencia de sus emociones en los resultados de su desempeño y productividad de su personal.
5. Entender el vínculo entre el sentido de pertenencia y la productividad
6. Resignificar su cultura e identidad hacia la empresa para potencializar su compromiso con el logro de objetivos.

Participantes

- Condición personal característica: Gerentes del sector privado.
- Número de participantes: Se recomienda que el grupo se integre de 10 a 20 personas.
- Duración de las sesiones: La intervención está diseñada para llevarse a cabo en 4 sesiones, con una duración de 4 horas promedio, en total serán 16 horas para el taller.

Materiales

NOMBRE	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD
Cuadernillo de notas	Cuadernillo de notas personalizado para cada participante	20 cuadernillos
Pluma	Pluma con el logotipo y nombre de la empresa	20 plumas
Gafete	Gafete con el nombre de cada participante	20 gafetes

Escenario

- El taller se llevará a cabo fuera de las instalaciones de la organización y en un espacio que sea accesible para la mayoría de los participantes.

Se recomienda que se realice en un lugar que cuente con un espacio al aire libre para realizar las actividades programadas y un aula con medidas aproximadas de 6 metros de ancho por 7 metros de largo, con las siguientes características:

- Ventilada
- Con iluminación natural y artificial
- Ausencia de ruido

Mobiliario:

- 20 sillas de respaldo alto
- 20 mesas
- 1 mesa para el café
- 1 mesa de conexiones
- 1 pantalla de proyección (instalada en la pared de la sala)
- 1 pizarrón blanco
- 1 video proyector (instalado en el techo de la sala)
- Laptop

Convocatoria:

- La programación del taller se hará con mínimo 30 días de anticipación para que los participantes puedan agendar sus actividades y asistir.
Dentro de las especificaciones del taller, se les dará a conocer el lugar, el horario, duración del taller y un teléfono para confirmar su asistencia.
- La invitación a los participantes se les hará llegar por medio de su correo electrónico de la organización un comunicado, informando la importancia de tomar el taller, así como la fecha y el horario en que deberán presentarse.

3.2. Desarrollo de la propuesta

Se propone la elaboración de un programa integral el cual favorecerá en la productividad de los trabajadores de empresa del sector privado, empleando como estrategia el Sentido de Pertenencia en puestos gerenciales.

A continuación, se presenta un esquema que con el orden en el cual se dividirá el programa integral, ya que no se puede llevar a cabo de forma aislada.

PRIMERA FASE	1. Taller de Sensibilización	Cuatro sesiones de cuatro horas, donde los gerentes se conocerán a sí mismos, comprenderán la importancia del factor humano, así mismo, resignificarán su identidad y compromiso con el logro de objetivos de la empresa.
SEGUNDA FASE	1. Evaluación	Auditar todos los procesos, áreas y bienes que conforman la empresa, así como también, específicamente aplicar en el personal gerencial tres evaluaciones (Habilidades gerenciales, Clima y Cultura Organizacional) para determinar el índice de pertenencia en esta posición.
	2. Diagnóstico (resultados de indicadores)	Obtención de resultados de evaluaciones y auditoría previa.
	3. Plan de desarrollo y Diseño customizado	Con los resultados previos, se diseñará un plan de desarrollo basado en estrategias de sentido de pertenencia que se adecuen a las necesidades de los trabajadores y el presupuesto de la empresa.
	4. Seguimiento	Seis meses después para detectar efectividad del programa integral.

Fuente: Elaboración propia en base al proceso del programa integral.

Como se menciona en el esquema anterior, este programa integral está dividido en dos fases:

La primera fase, surge de la necesidad de que el puesto gerencial requiere trabajar con sus emociones para sensibilizar y desarrollar aquellas habilidades que se relacionan con la administración y motivación del personal. Sin embargo, para tener un dominio de estas habilidades es indispensable que el puesto gerencial tenga el manejo de aspectos fundamentales de la conducta humana, los cuales aprenderá a identificarlos en sí mismo para convertirse en un líder con alcance de objetivos.

3.2.1. Primera fase: Taller de Sensibilización

Como primera fase se realizará un taller para puestos gerenciales donde la estrategia será el sentido de pertenencia para aumentar la productividad.

Este taller se enfocará en que los participantes se conozcan a sí mismos, comprendan la importancia que tiene el factor humano para crear un sistema funcional dentro de la organización.

El taller sensibilizará a los puestos gerenciales al recibir contenido teórico y obteniendo experiencias significativas con dinámicas vivenciales.

El área afectiva de cada participante será la principal prioridad y por lo tanto, deberá de abordarse con mucho cuidado y profesionalismo.

Actualmente, los talleres que se diseñan en las empresas se centran en habilidades gerenciales y habilidades cognitivas, omitiendo el área afectiva de quien ejecuta la función de gerente.

Para que una persona cumpla con sus funciones dentro de una empresa, debe de estar bien en otros aspectos de su vida para que no haya un desequilibrio a nivel emocional y sea un factor de distracción para lograr los objetivos.

Por este motivo, la primera etapa se enfoca en resignificar su identidad, pertenencia hacia la organización y potencializar su mentalidad de logro a partir de identificar y recuperar aquellas experiencias, logros a nivel personal, profesional y familiar para incentivar su compromiso con su puesto.

Cuando el gerente cambia su mentalidad, tiende a ser imitado por su personal, beneficiando en aspectos como: productividad, clima organizacional, estado de ánimo y satisfacción personal.

Cartas descriptivas

El Taller de Sensibilización tendrá una duración de 16 horas, se dividirá en cuatro sesiones de cuatro horas en horario de 9:00 a.m. a 1:00 p.m.

El instructor que impartirá el taller será un psicólogo, se recomienda sean por lo menos dos instructores para un mejor dominio del grupo, contar con apoyo para señalar indicaciones, dudas y preparar dinámicas. Así mismo, los instructores deberán contar con un enfoque humanista, experiencia y/o conocimientos en temas de desarrollo organizacional, sentido de pertenencia, administración de recursos humanos, programación neurolingüística e inducción laboral.

Objetivo del Taller

Abordar la productividad a través de la pertenencia, creando en los participantes el interés por colaborar en la empresa, potencializar su compromiso con los objetivos del equipo, su bienestar personal, promoviendo su filosofía de vida, dentro y fuera de la empresa.

A continuación, se presenta el orden de los temas a desarrollar durante las sesiones, al igual que las cartas descriptivas, las cuales son descritas con sus respectivos objetivos de sesión.

Temario

1. Sentido de Pertenencia

- ¿Qué es el Sentido de Pertenencia?
- Identidad, habilidades de liderazgo, cultura y clima organizacional.

2. Sentido de Pertenencia en mis roles de vida.

- Dimensiones:
 - Psicológico – social
 - Afectivo
 - Físico

3. Sistema Humano.

- Características del Sistema Humano.

4. Sentido de Pertenencia y la productividad.

- Puesto gerencial; intervención en la cultura y clima organizacional.
- Cuatro principios gerenciales.
- Consecuencia de NO tener sentido de pertenencia hacia la empresa
- Organización saludable.
- Variables que inciden en la satisfacción de las nuevas generaciones de empleados y en consecuencia, el desarrollo del sentido de pertenencia.
- Factores internos y externos que afectan la productividad

5. Resignificación de identidad y cultura.

- Estrategias:
 - Disney y SURAMERICANA.

Sesión 1.

Temas:

- Sentido de Pertenencia
- Sentido de Pertenencia en mis roles de vida.

Objetivo específico:

El participante identificará las características del Sentido de Pertenencia y aplicará sus conocimientos por medio de dinámicas.

Horario: 9:00 am a 1:00 pm.

Actividad	Objetivos	Procedimiento	Materiales	Tiempo
Presentación y bienvenida	El participante conocerá a los facilitadores, los objetivos y alcances del taller.	Los facilitadores se presentarán con el grupo, mencionando su nombre, darán la bienvenida a los participantes, así como las especificaciones y objetivos del taller.	✚ Ninguno	15 minutos
Dinámica de integración. "Representación gráfica"	El participante se integrará al grupo de aprendizaje mediante una representación gráfica o dibujo.	*Consultar el ANEXO 1 en el apartado de "Representación gráfica".	✚ Hojas de papel para cada participante ✚ Lápices de colores ✚ Cinta adhesiva.	20 minutos
Sentido de Pertenencia	El participante conocerá los conceptos, características y principales teorías del sentido de pertenencia.	Los facilitadores darán una breve reseña sobre el sentido de pertenencia, características y principales teorías.	✚ Computadora y presentación en Power Point.	20 minutos
Sentido de pertenencia en mis roles de vida. Dinámica "Escudo de armas"	El participante resignificará sus metas y objetivos a través de una dinámica.	*Consultar el ANEXO 1 en el apartado de "Escudo de Armas".	✚ Cartulina. ✚ Plumones de colores. ✚ Tijeras. ✚ Revistas y periódicos. ✚ Pegamento. *Este material debe de ser suficiente para cinco mesas.	60 minutos divididos en: 20 minutos para trabajo individual, 20 minutos para la presentación de cada trabajo al grupo y 20 minutos para conclusiones y comentarios.
Descanso				15 minutos
Dimensiones del Sentido de Pertenencia	El participante conocerá y analizará las dimensiones del sentido de pertenencia por medio de ejemplos.	Los facilitadores expondrán sobre las 3 dimensiones del sentido de pertenencia: <ul style="list-style-type: none"> • Psicológica – social. • Afectiva. • Física. Por medio de ejemplos, los facilitadores demostrarán al participante como se encuentra ligado el sentido de pertenencia a sus roles de vida.	• Computadora y presentación en Power Point	45 minutos
Dinámica "Discusión en pequeños grupos (corrillos)"	El participante facilitará la comprensión de los temas vistos, mediante el intercambio de ideas.	*Consultar el ANEXO 1 en el apartado de "Discusión en pequeños grupos (corrillos)".	• Hojas blancas • Bolígrafos • Pizarrón • Plumón de pizarrón.	60 minutos: 30 minutos para discutirlo en equipo y responder las preguntas. 30 minutos para comentarlo en grupo.
Cierre	El facilitador dará un tiempo al participante para aclarar dudas o inquietudes referentes a lo visto en la sesión.		• Ninguno	5 minutos

Información Adicional:

En la dinámica "Escudo de Armas", el epitafio tiene la finalidad de sensibilizar al grupo con respecto a la muerte. Da la oportunidad de que cada persona se simbolice, de ser creativo, de darse a conocer en cuanto a sus logros y fracasos, de manifestarse cómo es percibido por su familia, de hablar de sus metas laborales y de sus expectativas personales.

*El desarrollo de cada dinámica se localiza en el Anexo 1 "Inventario de Dinámicas", elaboradas por los autores Jaime Grados (2016) y Doug Lipp (2017).

Sesión 2.

Tema: • Sistema Humano.

Objetivo específico:

El participante identificará las características del sistema humano y aplicará sus conocimientos por medio de dinámicas.

Horario: 9:00 am a 1:00 pm.

Actividad	Objetivo	Procedimiento	Materiales	Tiempo
Dinámica "Línea de vida"	El participante se sensibilizará acerca de las diferencias individuales.	*Consultar ANEXO 1 en el apartado de "Línea de vida" y ANEXO 2 "Hoja del instructor".	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Hojas tamaño carta ✚ Lápices. 	120 minutos
Descanso	El participante asimilará su experiencia de la dinámica "Línea de vida" y consumirá un pequeño refrigerio.	Descanso	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Ninguno 	15 minutos
Sentido humano; Características	El participante concientizará sobre el trato hacia el factor humano.	Los facilitadores expondrán sobre el Sistema Humano, características señaladas por el autor Jorge Yarce (2010).	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Computadora y presentación en Power Point. 	15 minutos
Dinámica "Lazarillo"	El participante analizará las necesidades básicas de una persona, sensibilizará el trato y generará conciencia de la importancia de las emociones en el día a día.	*Consultar ANEXO 1 en el apartado de "Lazarillo".	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Vendas para cubrir los ojos, una por cada "ciego" ✚ Lápiz y papel para cada observador. 	25 minutos
Dinámica "Lenguaje correcto"	El participante reconocerá que el aprender a usar el lenguaje en favor de uno mismo facilitará el logro de objetivos.	*Consultar ANEXO 1 en el apartado "Lenguaje correcto y ANEXO 3 "Lista de errores comunes de lenguaje al enunciar un objetivo".	<ul style="list-style-type: none"> • Listado de palabras 	30 minutos.
Dinámica "Inventario de la vida"	El participante logrará puntualizar sus propias metas para tenerlas presentes durante el desarrollo de su vida, así mismo, analizará los valores y factores personales dentro de un grupo.	*Consultar ANEXO 1 en el apartado de "Inventario de la vida" y ANEXO 4 "Inventario de la vida".	<ul style="list-style-type: none"> • Hojas blancas y lápices • Plumones y rotafolio. 	45 minutos
Cierre	El participante aclarará sus dudas.	Los facilitadores darán un tiempo para conocer las emociones de las participantes provocadas por las dinámicas.	<ul style="list-style-type: none"> • Ninguno 	5 minutos

Información Adicional:

La dinámica "Lazarillo" debe llevarse a cabo fuera del aula, al aire libre.

De acuerdo al autor (Grados Espinoza, 2006), por parte del "ciego", la sorpresa de entrar en contacto con otras superficies: pasto, arena, etc., que le permite confirmar o reconsiderar la confianza en su "lazarillo" (pág. 174).

La dinámica de "**Lenguaje correcto**", contiene una lista de frases, localizada en el **ANEXO 3** "Lista de errores comunes de lenguaje al enunciar un objetivo".

La dinámica "**Inventario de vida**", contiene una serie de preguntas para la realización de la actividad, la cual aparece en el **ANEXO 4**.

***El desarrollo de cada dinámica se localiza en el Anexo 1 "Inventario de Dinámicas", elaboradas por los autores Jaime Grados (2016) y Doug Lipp (2017).**

Sesión 3.

Tema: • El Sentido de Pertenencia y la productividad.

Objetivo específico:

El participante comprenderá la intervención del rol gerencial en el vínculo que existe entre el sentido de pertenencia y la productividad,

Horario: 9:00 am a 1:00 pm.

Actividad	Objetivo	Procedimiento	Materiales	Tiempo
Cuatro principios de Armstrong	El participante asociará los cuatro principios con las principales funciones de su puesto.	Los facilitadores expondrán los principios que debe de tener en cuenta un gerente para que el participante lo incorpore a su rol profesional.	✚ Laptop y presentación de Power Point.	45 minutos
Dinámica "Pintando la música"	El participante experimentará la importancia que tienen los estímulos ambientales para influir en la creatividad, logro de objetivos y emociones.	*Consultar ANEXO 1 en el apartado de "Pintando música".	✚ Cinta adhesiva. ✚ Una grabadora ✚ Lista de reproducción con las siguientes canciones: Clásica: ✚ La primavera, de Vivaldi. ✚ El lago de los cisnes, de Tchaikovsky. ✚ Adoración a la tierra, de Stranvinsky. Jazz • ¿Qué haces?, de Grover Washington Junior. Música moderna • Canciones de Led Zepellin, Queen, Bon Jovi, etcetera. Se debe de dar a cada participante: ✚ Cuartos de cartulina blanca. ✚ Paleta de acuarelas. ✚ Recipiente de agua.	60 minutos
Descanso				15 minutos
La actualidad organizacional; (intervención del gerente en clima, cultura y sentido de pertenencia)	El participante comprenderá la importancia del clima y cultura organizacional a partir de las consecuencias del no desarrollar sentido de pertenencia y compromiso laboral.	Los facilitadores expondrán los siguientes temas: • La influencia del gerente en la pertenencia, clima y cultura. • Organización saludable; El transmitir una buena imagen de la organización. • Razones para no pertenecer, (Sanin, 2013).	✚ Laptop y presentación de Power Point.	60 minutos
Dinámica "Técnica de la célula"	El participante experimentará la capacidad de negociación y empuje dentro del trabajo en equipo.	*Consultar ANEXO 1 en el apartado de "Técnica de la célula".	• Ninguno	15 minutos.
Intereses de los trabajadores, ¿Cómo afecta la productividad?	El participante analizará los factores que afectan la productividad.	Los facilitadores expondrán: • Cuadro de intereses de los empleados que afectan su compromiso y pertenencia. • Factores internos y externos que afectan la productividad.	• Laptop y presentación de Power Point.	40 minutos
Cierre	El participante aclarará sus dudas.	El facilitador dará un tiempo para resolver dudas de la sesión.	• Ninguno	5 minutos

Información Adicional.

En la dinámica "pintando la música", el tiempo para realizar el cambio de música será de 2 a 3 minutos, en el segundo tiempo dejará 2 minutos de tiempo.

Al término de la actividad el instructor hace una analogía entre la empresa donde laboran los participantes y el tipo de clima grupal que tienen en su medio ambiente laboral diario para concluir con el ejercicio (Grados, 2006, pág. 177).

En la dinámica "La célula", se pueden elegir de 2 a 3 virus para que en equipo busquen la mejor estrategia para penetrar la célula.

***El desarrollo de cada dinámica se localiza en el Anexo 1 "Inventario de Dinámicas", elaboradas por los autores Jaime Grados (2016) y Doug Lipp (2017).**

Sesión 4.

Tema: • Resignificación de identidad y cultura organizacional.

Objetivo específico:

El participante resignificará su cultura e identidad para potencializar su compromiso con el logro de objetivos.

Horario: 9:00 am a 1:00 pm.

Actividad	Objetivo	Procedimiento	Materiales	Tiempo
Estrategias de Sentido de Pertenencia.	El participante asociará el poder que tienen los componentes del sentido de pertenencia para genera productividad.	Los facilitadores expondrán la historia de las empresas: <ul style="list-style-type: none"> • DISNEY. • SURAMERICANA 	<ul style="list-style-type: none"> • Laptop y presentación de Power Point. 	60 minutos
Dinámica “Llegando a la meta”	El participante indagará sobre la cultura organizacional.	*Consultar ANEXO 1 en el apartado de “Llegando a la meta”.	<ul style="list-style-type: none"> • Cuatro sogas • Cinta • Conos 	60 minutos
Descanso				15 minutos
Mi empresa	El participante resignificará su identidad y compromiso con la organización.	Los facilitadores darán una explicación de la empresa, destacando logros, metas, competencia, valores, filosofía, historia, mitos, héroes de la organización.	<ul style="list-style-type: none"> • Laptop y presentación de Power Point. • Herramientas de inducción. 	60 minutos
Dinámica “Mi función, nuestro aporte”	El participante conocerá las funciones de sus compañeros, a través de sus experiencias significativas sensibilizará su pertenencia hacia la organización.	*Consultar ANEXO 1 en el apartado “Mi función, nuestro aporte”.	<ul style="list-style-type: none"> • Ninguno 	40 minutos
Clausura	El participante se motivará con el intercambio de Feedback.	Los facilitadores darán un breve espacio a los participantes para que en una sola palabra describan su percepción del taller. La participación será voluntaria.	<ul style="list-style-type: none"> • Ninguno 	5 minutos

Información Adicional.

En la dinámica “**Mi empresa**”, se recomienda que el director o el dueño de la organización realicen un video breve de lo que representa la organización para él, cuáles han sido las experiencias más significativas dentro de la organización y cuales han sido las dificultades en las que se ha enfrentado para que la empresa tenga el estatus actual.

A través de este video, los participantes se identificarán con su esfuerzo, emoción y su percepción organizacional, dándole más significado a la definición de Yarce (2010):

“El Sentido de Pertenencia es la identificación con la empresa, dar la cara por ella en todo momento, cuidar su imagen corporativa, vibrar con todo aquello que está relacionado con su progreso, sinceridad y lealtad para ayudar a corregir los errores, contribuir al clima y a la cultura de la organización y proteger los intereses de la empresa ante los clientes” (p. 37).

***El desarrollo de cada dinámica se localiza en el Anexo 1 “Inventario de Dinámicas”, elaboradas por los autores Jaime Grados (2016) y Doug Lipp (2017).**

3.2.2. Segunda fase: Evaluación, Diagnóstico, Plan de desarrollo y Diseño customizado y Seguimiento

Las siguientes etapas constituyen la segunda fase del programa integral, ya que la primera fase de sensibilización (abordada en el taller “**SENTIDO DE PERTENENCIA; UNA ESTRATEGIA PARA FAVORECER LA PRODUCTIVIDAD A TRAVÉS DE UNA PROPUESTA INTEGRAL DIRIGIDO A GERENTES DE EMPRESAS PRIVADAS**”) no se puede realizar de forma aislada, si se pretende cumplir con los objetivos de la acción propuesta.

Segunda fase

1. Evaluación
2. Diagnostico (resultados de indicadores).
3. Plan de desarrollo y Diseño customizado
4. Seguimiento.

A continuación, se describe cada una de las etapas de la “Segunda fase”:

Evaluación

En esta fase es importante indagar sobre las condiciones que merman la productividad, por ello se propone realizar tres evaluaciones (Habilidades gerenciales, Clima y Cultura organizacional) las cuales en conjunto permitirán determinar el índice de pertenencia en esta posición, la percepción del gerente sobre los factores de trabajo que inciden en la productividad misma y de sus trabajadores, identificar fortalezas, áreas de oportunidad y amenazas para la empresa que influyen principalmente en el logro de sus objetivos y en la creación de un ambiente que aporte en su rendimiento.

También se deberá auditar todos los procesos, áreas y bienes que conforman la empresa, para garantizar el cumplimiento y la efectividad de todos los procesos.

Esta acción aportará a la empresa las deficiencias o fortalezas de sus procesos, como lo son: de tipo fiscal, financiero, motivacionales, presupuestal, administrativos, contables, administración de personal y demás.

Esta verificación de procesos concluirá en el desarrollo asertivo de este programa integral, obteniendo resultados cuantificables en la eficacia de los trabajadores y en la misma empresa.

Para este proceso se sugiere las siguientes evaluaciones:

Variable	Herramienta de evaluación
<p>1. Clima Organizacional</p>	<p>Encuesta de Clima Organizacional, obtenida en el documento de COPEME (Medición del Clima Laboral para IMF´S) marzo 2009, la cual evalúa los siguientes aspectos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Remuneraciones • Ambiente de trabajo • Cargo laboral • Relación con jefes y compañeros • Pertenencia
<p>2. Cultura Organizacional</p>	<p>De acuerdo a la literatura, actualmente no hay una herramienta que determina el tipo de cultura, sin embargo, Carrillo Punina (2016) en su artículo Medición de la Cultura Organizacional, sugiere sean utilizadas técnicas de recopilación de información basadas en:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cuestionarios • Entrevistas • Observación • Herramientas estadístico-matemáticas • Revisión literaria
<p>3. Estilo de Liderazgo 4. Habilidades gerenciales</p>	<p>LIFO: La prueba se utiliza con puestos en un nivel superior (de líder de proyecto, gerencial o de Dirección.) La aplicación es de 10 minutos aproximadamente, evalúa preferencias básicas para actuar ante diferentes contextos, metas, actitudes y sentimientos. El objetivo es conocer el estilo de trabajo en situaciones normales y bajo presión, evidenciando las fortalezas y debilidades en equipo o como líder.</p>

Diagnóstico

Esta etapa inicia con la obtención de resultados de evaluaciones previas (habilidades gerenciales, estilo de liderazgo, clima y cultura organizacional), los cuales serán pieza clave para elaborar un diagnóstico de la problemática existente dentro de la organización.

Así mismo, se llevará a cabo en una reunión donde estarán presentes jefes y gerentes de la empresa para recibir los indicadores de cada constructo.

Además, de acuerdo con los resultados se sugiere que el psicólogo explique de forma breve la relación que tienen con la pertenencia y como afecta a la productividad en un período corto y a largo plazo.

Esta explicación creará un vínculo con la empresa, fortaleciendo el compromiso, la motivación y apertura al cambio, ya que de forma anticipada estos temas se habrían tocado en el taller como parte de la sensibilización.

Plan de desarrollo y Diseño customizado

De acuerdo a los resultados de habilidades gerenciales, clima y cultura organizacional, se pretende que a través de las “Tablas de estrategias Monetarias y No monetarias,” las cuales se encuentran basadas en el trabajo de Lipp (2017) y Gonzáles Miranda (2009), se elijan las más adecuadas para seguir fortaleciendo las áreas con índices más bajos, los conocimientos del taller se sensibilización y prevenir problemáticas en la empresa que se relacionan con las cuatro áreas mencionadas.

A través del diseño customizado, la empresa decidirá si de acuerdo con su presupuesto, se encuentra en la posibilidad de cubrir con las estrategias sugeridas (monetarias y no monetarias), ajustando el plan de desarrollo a las necesidades reales de la empresa, de los participantes y de los jefes.

Además de ser valorada la parte económica, este programa está diseñado para realizarse en su totalidad, por lo que en caso de omitir algún paso se abordarían las posibles consecuencias de no intervenir en el apartado específico.

Cabe señalar que el programa integral tiene contemplado llevar a cabo un segundo taller, el cual reforzará problemáticas específicas de habilidades gerenciales, clima y cultura organizacional, reflejados en la fase de evaluación.

Retomando el aporte del autor Alejandro Sanin (2013), señala que la satisfacción que un empleado experimenta está asociada con la calidad de vida que lleve día con día y una organización saludable.

Por lo tanto, es importante que el gerente además de fortalecer su área afectiva potencialice su liderazgo y contribuya con acciones que benefician su núcleo laboral (clima y cultura organizacional).

Seguimiento

Esta última fase se realizará seis meses después para detectar la efectividad del programa, permitiendo conocer si todos los recursos asignados aseguran que se realice correctamente.

El seguimiento se realizará considerando lo siguiente:

- Las estrategias monetarias y no monetarias; se medirá a través del diseño de una escala de satisfacción del empleado y evaluación de indicadores para determinar los resultados de productividad durante el periodo de aplicación.
- En el caso de los factores que propician la pertenencia se evaluarán de nueva cuenta para conocer si hubo un cambio en los resultados de la primera evaluación, pero con la diferencia que se elaborará una encuesta de satisfacción enfocada al personal a cargo de cada gerente para conocer su concepto de líder y si el gerente que tienen, coincide con su constructo.

Esta evaluación será de forma anónima y el gerente no estará enterado de dicha aplicación para no persuadir en su personal y lograr el fin que se persigue.

- Cabe señalar que el programa debe de estar considerado como parte de su cultura organizacional, el tomar talleres y evaluar los factores que propician el sentido de pertenencia en los gerentes, formara un hábito en el área laboral al incorporar los conceptos de pertenencia en todos los contextos , donde lo principal es llevar un estilo de vida saludable, respetando la individualidad de cada trabajador, apoyando a su equipo de trabajo como parte de un sistema humano, y entendiendo que el funcionamiento de una empresa radica en todos, no en una sola persona.

Sin embargo, el conocer su perspectiva de la empresa y propiciar un bienestar de la posición gerencial, aportará una mejora a los procesos de evaluación y por ende a los contenidos de futuros talleres.

Discusión

A partir de lo ya revisado, fue posible dar cuenta que el sentido 'de pertenencia es un tema que a pesar de ser un factor de interés organizacional, de salud mental y de bienestar social como bien lo menciona Hagerty et al. (1996), en el artículo de (Dávila de León & Jimenez, 2014), el mayor abordaje se ha realizado en el área educativa.

Sin embargo, retomando las principales investigaciones en el área laboral inicialmente se consideraba que un trabajador generaba sentido de pertenencia a raíz de ser contratado, resumiéndose en la siguiente frase "Que el trabajador se ponga la camiseta".

Asumiendo que el empleado por laborar en una empresa y recibir una remuneración económica, tenía que desarrollar pertenencia, así mismo, la definición de pertenencia se vinculaba con el área afectiva por lo que se llegó a considerar como una ilusión empresarial.

La idea de este documento de investigación tiene origen en un proyecto para una empresa privada (outsourcing).

De forma específica, la idea surge en una reestructuración para el área de Reclutamiento y Selección, donde se buscaba principalmente el aprovechamiento del talento humano, a través de los procesos internos y una herramienta de evaluación.

Motivo por el cual, no sólo se pensaba en localizar el perfil idóneo para alguna vacante, sino a través de esta prueba que ofrecía lo siguiente:

- Evaluar el comportamiento y la personalidad del postulante en un proceso de selección.
- Indicar los intereses y motivadores presentes en el postulante
- Obtener fortalezas y valores específicos del postulante.

Se pretendía seleccionar al candidato que pudiese desarrollar su sentido de pertenencia en un periodo corto.

Esta pertenencia se evaluaba a través de sus intereses intrínsecos y extrínsecos, lo que permitía que el proceso de adaptación y probabilidad de abandono de empleo o renuncia disminuyera.

Cabe señalar, que el proyecto mencionado se aplicó en puestos operativos y administrativos dentro de la empresa.

En el caso de las vacantes externas se implementó el proceso, sin embargo, por el tiempo y los procesos del área no se dieron seguimiento a los candidatos contratados.

No obstante, a pesar de que el tiempo de contratación se prolongó, quedaba la duda de: ¿Solo los intereses intrínsecos y extrínsecos influyen en la permanencia del trabajador y en el desarrollo del sentido de pertenencia?

Inicialmente, el objetivo de la investigación era abordar el tema del sentido de pertenencia como una generalidad, donde la hipótesis radicaba en que todos los empleados podían desarrollar pertenencia, por ende, planear un taller para todos los puestos.

Sin bien, durante el proceso de retroalimentación teórica hubo factores que incidieron para cambiar la dirección de la investigación y llegar a la propuesta de diseñar un taller para puestos gerenciales.

Como primer punto, en la investigación se pudo dar cuenta que todos los empleados pueden desarrollar el sentido de pertenencia, pero depende de diferentes condiciones y generadores específicos para lograr este vínculo con la empresa.

Respondiendo a la pregunta: ¿Solo los intereses intrínsecos y extrínsecos influyen en la permanencia del trabajador y en el desarrollo del sentido de pertenencia?

La respuesta es no, ya que de acuerdo con la lectura se presentan en forma de listado los siguientes conceptos que repercuten en la pertenencia del trabajador:

- Clima organizacional
- Cultura organizacional
- Habilidades gerenciales

- Liderazgo
- Conocer sus funciones e importancia de su puesto dentro de la empresa
- Comunicación

Al existir un clima organizacional saludable, una cultura que promueva y accione a partir de sus valores y filosofía, despertara un interés en específico en el empleado por pertenecer a la empresa.

Aunado a lo anterior, para que un trabajador operativo u/o administrativo desarrolle su compromiso con su equipo y con la empresa, dependerá casi en su totalidad de la posición gerencial, ya que es lo más cercano que tienen de la organización.

Por lo tanto, antes de considerar que un trabajador desarrolle su sentido de pertenencia, es indispensable que los puestos de mando se sientan identificados y comprometidos con los objetivos. Para que esto suceda, la identidad del gerente debe de empatar con la identidad de la empresa, afinidad que se consigue a partir de los rasgos físicos y culturales de la empresa y sus valores e intereses personales.

De acuerdo a Robbins y Judge (2009), la identidad del trabajador lo definen como el involucramiento, satisfacción y entusiasmo de una persona hacia el trabajo que realiza. Para el área organizacional, el compromiso se aborda desde el punto de vista afectivo, ya que deriva del apego y el sentido de pertenencia, además de que existe una brecha entre tener que hacer lo que se debe de hacer y querer hacer lo que se debe hacer.

Meyer y Allen (1991), definen 3 tipos de compromiso:

- Afectivo
- Normativo
- Continuación

El compromiso se puede identificar como una actitud, que, si bien fortalece y regula la motivación para desarrollar sus funciones, favorece en su bienestar personal, laboral y psicológico, dentro y fuera de la empresa, además de cumplir con los objetivos.

Lejos de las ventajas que pueda representar el compromiso del gerente con la empresa, su bienestar psicológico es un tema de interés, ya que se ve reflejado en las emociones y, por ende, en su conducta.

El sentido de pertenencia se refleja en la conducta por medio de acciones que le permiten relacionarse y experimentar, evadiendo sentimientos de soledad.

Como parte de la necesidad humana como lo define Maslow (1991), en el área laboral el gerente busca pertenecer a la empresa desde el momento de ser contratado, experimentando un sentir de propiedad e identificarse con los símbolos y significados que le representan su identidad.

Así mismo, asimilar un ambiente que perciba como fundamental para su desarrollo profesional, elevara su deseo e interés de permanencia.

Para Hirschman (1977 en Ottone 2007), el sentido de pertenencia potencializa su desarrollo, toma de decisiones y competencia.

Por ello, la actitud que asume el gerente hacia sus funciones, su compromiso con el trabajo e identificarse con su puesto, repercute en los resultados de su rol como líder.

Tomando en cuenta que un líder no es lo mismo que un puesto gerencial, Blake y Mouton (en De Miguel & Peñalver 2010), abordan la eficacia del liderazgo refiriéndose al su pensamiento y actitudes directivas.

Los autores definen dos ejes, estableciendo los diferentes estilos de liderazgo.

- El primer eje representa el interés del líder por las personas.
- El segundo eje, representa su interés del líder por los resultados.

Por tanto, su eficacia será el reflejo de un equilibrio entre la orientación a resultados y el interés por sus trabajadores.

En base a esto, el desarrollo del gerente a nivel personal, social y psicológico es indispensable al igual que su equilibrio en todas las áreas de su vida, principalmente

el área afectiva y psicológica, ya que a través de estas su proyección en cualquier contexto se verá reflejado y por supuesto, en su salud y bienestar personal.

Cabe señalar que su bienestar, contribuye con el trato que le brinda a su personal a cargo, influyendo en los resultados de su equipo de trabajo.

En relación con lo mencionado, se diseñó un taller integral donde el sentido de pertenencia es la estrategia gerencial que aumentará la productividad de su personal.

Dávila de León y Jiménez (2014), señalan que el sentido de pertenencia es el único predictor para los puestos de mando, también mencionan que el tipo de compromiso que desarrolla un trabajador es origen de las experiencias de vida, intereses y deseo de desarrollo en la organización.

Por lo tanto, el taller se planeó de forma inicial contemplando el poder de persuasión que llega a tener el puesto gerencial sobre el desarrollo y resultados del trabajador.

Sin embargo, para lograr este vínculo e interés de sus subordinados por la empresa, el mismo gerente debería de sentirse perteneciente y promover la filosofía de vida, dentro y fuera de ella.

Cabe señalar que hoy en día, los gerentes a consecuencia de su forma de vida, tiempos, intereses, necesidades, resultados y actividades asumen su posición ejecutando sus funciones de una forma mecánica, donde el principal objetivo es obtener productividad, olvidando que parte del reconocimiento a su trabajo y ganancias, es gracias al factor humano.

Por este motivo y a consecuencia de la gran responsabilidad que implica el colaborar con seres humanos, es importante que este conozca sus emociones, fortalezas, áreas de oportunidad y propicie un buen clima laboral, ya que de este depende su bienestar del trabajador y de él mismo.

Esta propuesta, puede causar un gran impacto para el área laboral, ya que el principal interés es el bienestar del factor humano, a partir de generar las

condiciones para desarrollarse en todas sus esferas y sentirse satisfecho con sus logros y funciones dentro y fuera de su campo laboral.

A diferencia de los programas que se implementan hoy en día, enfocados en su mayoría en el desarrollo de habilidades gerenciales, estilo de liderazgo, así como técnicas de coaching y programación neurolingüística para obtener resultados tangibles de su personal, estos suelen impartirse de forma muy específica y por separado.

Actualmente, son muy pocas empresas como el caso de Disney, Google, suramericana que priorizan las necesidades del factor humano, creando este vínculo afectivo de sus trabajadores hacia la empresa, contemplando a su familia, la cultura y desarrollo del trabajador como parte indispensable.

Si bien, el incentivo económico a consecuencia de la situación que se vive en el país es un factor determinante para motivar a los trabajadores y retenerlos en la empresa.

Por ello, es elemental que las fuentes empleadoras comprendan el comportamiento del humano y considere la alternativa de ver a su personal como parte de un sistema humano.

Como retoma Jorge Yarce (2010), dentro del sistema humano todos son importantes, tanto el empleado, gerente, compañero y cliente. En este sistema se apoya al desarrollo racional del trabajador, se busca que no perciba su trabajo como un proceso mecánico, ya que él tiene la capacidad para tomar el control, asumir las consecuencias de sus actos y responsabilizarse de su rendimiento en su jornada laboral.

Conclusiones

El sentido de pertenencia es una estrategia que se puede implementar dentro de una empresa y sobre todo en el sector privado.

Retomando que, en base a investigaciones sobre el tema, la estructura de una empresa privada suele ser más accesible para realizar mejoras en un período corto, no se encuentran definidas por protocolos y un cambio de administración en un periodo establecido, dónde difícilmente pueden ser modificados sin consultarlo con estancias externas.

En el desarrollo de esta investigación se encontró lo siguiente:

- El estudio del sentido de pertenencia se encuentra un poco limitado como tema de interés, ya que no hay mucha difusión en retomarlo como forma estratégica para fortalecer el compromiso del trabajador con la empresa.
- La pertenencia se considera en muchos estudios como un factor que se determina por el clima y cultura organizacional, además de ser potencializado por el puesto gerencial, lo que en mayor parte de las empresas suele afectar el compromiso de sus empleados a consecuencia de la inexistencia de identidad, liderazgo, comunicación, autoconocimiento y el significado de logro de objetivos de este mismo puesto.
- Aunado del modo de vida en este momento, el cual está determinado por el tiempo, resultados, mediciones, no es un argumento válido para convertir tu trabajo en un sentir de obligación, ya que en vista de la convivencia diaria y la jornada laboral es importante que el lugar donde se pasa gran parte de nuestra vida nos haga partícipes de una convivencia y una empresa sana, que fortalece el vínculo y el orgullo de aportar al crecimiento de esta.
- De forma estratégica, el sentido de pertenencia puede entenderse como el interés que tiene el empleado por trabajar en una empresa, el cual se logra en el personal que ya está contratado, a través de una resignificación de identidad que surge del conocer la empresa mediante mitos, leyendas, el esfuerzo y experiencias de los dueños para establecerse en el mercado laboral. En muchas ocasiones esta información se omite como parte de un

proceso personal, pero que, si bien puede generar el deseo de contribuir al conservar y mejorar de este patrimonio con las habilidades particulares de cada trabajador, además de convertir los valores y símbolos de esta como parte de una filosofía de vida más que un proceso de memorización.

- En el caso del personal de nuevo ingreso, podría considerarse que el proceso de contratación sea específico para contratar personal que, de forma inicial además de cubrir con las habilidades y conocimientos específicos del puesto, muestre comportamiento de interés por pertenecer a una empresa durante este proceso de selección, contratación e inducción.

Además de que como empresa esté dispuesta en aplicar estrategias monetarias y no monetarias para fortalecer el clima, cultura organizacional y el desarrollo del personal.

- Con esta propuesta se busca que la persona que ocupa el puesto gerencial obtenga una satisfacción personal; conociéndose como ser humano, aceptando e identificando sus emociones a partir de su contexto para conseguir un gran impacto en el trato y percepción de su personal.

Sugerencias

- ✚ Se sugiere diseñar un taller como seguimiento y complemento del taller de sensibilización, el cual abarque temas como:
 - Habilidades gerenciales
 - Trabajo en equipo
 - Manejo de conflictos
 - Negociación
 - Actualización de habilidades específicas del puesto
- ✚ Para un mejor entendimiento del instructor se sugiere elaborar un manual de aplicación para impartir cada actividad que se señala en cada carta descriptiva.
- ✚ Además, aunque de forma total no se abarca el área de Recursos Humanos, el proceso de Reclutamiento y Selección es muy importante para favorecer la calidad de los resultados y, sobre todo, anticiparse a contratar a la gente adecuada por medio de un proceso muy específico, donde los responsables de realizar este proceso promuevan la filosofía y tomen en cuenta los intereses del candidato antes de ser contratado para facilitar su afinidad de pertenecer a la empresa.

De ser así no solo se cubriría una vacante, también se elevaría la probabilidad de tener personal que se preocuparía por el desarrollo y mejora de la organización, repercutiendo en la difusión de publicidad positiva y gratuita, a través del mismo personal.

Limitaciones

- La principal limitación de este trabajo es que ha sido una investigación teórica, sin embargo, el presente trabajo se elaboró con la finalidad de reproducirse en una empresa privada.
- Otra limitante que podría surgir es que la cultura organizacional de México no está familiarizada con el desarrollo del factor humano, y, por ende, la mayor parte de los cursos se enfocan en invertir parte del presupuesto en talleres que son necesarios para cubrir los procesos de la empresa.
Por ello, este programa no sólo se enfoca en perfeccionar el área cognitiva y habilidades del trabajador, también es necesario preocuparse por su bienestar físico y psicológico.
- También una limitante surge en el sector público, el cual por cuestiones de políticas internas y procesos administrativos no se puede favorecer con este programa integral.
- Además, el factor económico puede provocar una limitación para favorecer al factor humano y a la aplicación de esta propuesta, ya que a pesar de que se sugieren estrategias no monetarias, es importante mencionar que los incentivos económicos son parte indispensable para retribuir al trabajo de los empleados.

Referencias

- Armstrong, M. (1991). *Gerencia de Recursos humanos Integrando el personal y la empresa*. Colombia: FONDO EDITORIAL LEGIS.
- Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1980). *EL NUEVO GRID GERENCIAL*. Mexico : EDITORIAL DIANA MEXICO.
- Burgos Rodríguez, D. M. (2010). *Propuesta de mejora de Clima y Cultura Organizacional para MEXFAM Clínica Tlalpan(Tesina de Licenciatura.)*. México: Universidad Nacional Autónoma de México.
- Cane, S. (1998). *Cómo triunfar a través de las personas. Creación de un programa de recursos humanos para ganar competitividad y rentabilidad*. Colombia: McGRAW - HILL INTERAMERICANA, S.A.
- Carrillo Punina, Á. P. (2016). Medición de la Cultura Organizacional. *Ciencias Administrativas*, 61-73. Recuperado el 2018, de <http://revistas.unlp.edu.ar/CADM>
- Carver, C. S. (1997). *TEORIAS DE LA PERSONALIDAD,(3a. ed.)*. México: PEARSON Educación.
- COPEME. (Marzo 2009). *Medición del Clima Laboral para IMF´S* (Primera edición ed.). Recuperado el 2018, de https://sptf.info/images/medicion_del_clima_laboral.pdf
- Dávila de León, C., & Jimenez, G. (2014). Sentido de pertenencia y compromiso organizacional: predicción del bienestar. *Revista de Psicología Vol. 32 (2)*, 272-302.
- De Miguel, S., & Peñalver, A. (2010). *Eficacia directiva*. Madrid: Díaz de Santos.
- De Pontes, M. (2011). *Aproximación Teórica al Sentido de Pertenencia desde la perspectiva de la Organización Educativa(Tesis doctoral)*. Valencia: Universidad de Carabobo. Obtenido de <http://mriuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/handle/123456789/1867/fdepontes.pdf?sequence=1>
- Feist, J., & Feist, G. J. (2007). *Teorías de la personalidad*. España: McGRAW-HILL.
- Fresco, J. C. (2000). *E-fectividad gerencial: el cambio hacia la nueva lógica de la economía digital(1a. ed.)*. Buenos Aires: Prentice Hall.
- González, B. (2015). *“Percepción respecto a los símbolos, significados y sentido de pertenencia en un grupo de encargados de turno de una empresa de comida*

rápida"(Tesis de Licenciatura). Guatemala: Universidad Rafael Landívar. Obtenido de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2015/05/43/Gonzalez-Bonnie.pdf>

González, E. J. (2011). Comunicar la responsabilidad social, una opción de éxito empresarial poco explorada. *REVISTA LASALLISTA DE INVESTIGACIÓN - Vol. 8 No. 2*, 173-186.

González Miranda, D. R. (2009). Estrategias de retención del personal. Una reflexión sobre su efectividad y alcances. *Revista Universidad EAFIT*, 45(156), 45-72.

Grados Espinosa, J. A. (2006). *Integración y sensibilización de equipos de trabajo: análisis estructural de la dinámica de grupos*. (1 ed.). Trillas.

Grados Espinosa, J. A. (2016). *Capacitación y Desarrollo de personal*. Trillas.

H. Maslow, A. (1954/ 1991). *MOTIVACION Y PERSONALIDAD*. Madrid (España): Ediciones Díaz de Santos, S.A.

Hernández Sampieri , R., Méndez Valencia , S., & Contreras Soto , R. (2014). Construcción de un instrumento para medir el clima organizacional en función del modelo de los valores en competencia. *Contaduría y Administración*, 59(1), 229-257 .

Hodges, B. J., Anthony, W. P., & Gales, L. M. (1998). *TEORÍA DE LA ORGANIZACIÓN. UN ENFOQUE ESTRATÉGICO* (5a. ed.). Madrid: Prentice Hall Iberia, S.R.L.

Ivancevich, J. M., Konopaske, R., & Matteson, M. T. (2006). *Comportamiento organizacional* (7a. ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.

Lipp, D. (2017). *Universidad Disney*. México: Penguin Random House Grupo Editorial, S.A. de C.V.

Llanos Rete, J. (2013). *Integración de Recursos Humanos* (2a. ed.). México: Trillas.

Macías, S., Aguilar, J., Ramírez, I., & Escobar, H. (2016). El sentido de pertenencia como eje rector de la motivación laboral. *VinculaTégica EFAN*, 3469-3489.

Mejía, L., & Gallegos, J. (2015). *ESTRATEGIAS PARA AUMENTAR EL SENTIDO DE PERTENENCIA DE LOS EMPLEADOS DE ODONTOLOGIA EN SERVICIOS DE SALUD IPS SURAMERICANA*. Medellín: Universidad CES.

Méndez, S., & Hernández-Sampieri, R. (2015). *Exploración factorial del clima y la cultura organizacional en el marco del Modelo de los Valores en Competencia*. Mexico: Juan Pablos Editor.

- Mercedes, L. (2014). *Factores determinantes del sentido de pertenencia de los estudiantes de Arquitectura de la Pontificia Universidad Católica Madre y Maestra, Campus Santo Tomás de Aquino*. Murcia.
- Muñoz Briceño, P. A. (2014). *EL SENTIDO DE PERTENENCIA COMO ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL PARA EL APOORTE DE LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA.(Tesis de Especialidad)* . Bogota: Universidad Militar Nueva Granada.
- Muñoz, C. J. (2014). "LOS NIVELES DE SENTIDO DE PERTENENCIA EN UN GRUPO DE PROFESIONALES BAJO CONTRATACIÓN LABORAL SIMULADA EN DISTINTAS ORGANIZACIONES GUATEMALTECAS."
- Ojeda Hidalgo, J. F., Méndez Valencia, S., & Hernández Sampieri, R. (2016). El liderazgo y su relación con el Modelo de Valores en Competencia. *TELOS. Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 18(1), 17-38. Recuperado el 21 de Febrero de 2018
- Ottone, E. (2007). *COHESION SOCIAL Inclusión y sentido de pertenencia en América Latina y el Caribe*. Chile: CEPAL y División de Desarrollo Social.
- Reyna, L., Campos, E., & Martínez, K. (2015). El impacto de la cultura organizacional en el desempeño laboral: el caso de la Panificadora Mexicana. S.A. de C.V. *Revista RAITES (antes panorama administrativo)*., 10-30.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). *Comportamiento Organizacional (13a. ed.)*. México: PEARSON .
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Comportamiento Organizacional (15a. ed.)*. Mexico: PEARSON.
- Rodas, P., Ospina, L., & Lanzas, A. (2010). Medición del sentido de pertenencia a partir de un diseño factorial con dos factores. *Scientia et Technica Año XVI, No 44*, 111- 116.
- Sánchez Ambriz, G., Muñoz García, M. T., & Flores Paredes, J. (2015). *DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y CAPITAL HUMANO IMPACTO EN LA NUEVA REALIDAD EMPRESARIAL*. México : GRUPO VANCHRI.
- Sanin, A. (2013). Sentido de Pertenencia. En F. Toro, & A. Sanín, *Gestión del clima organizacional Intervención basada en evidencias* (págs. 37-51). Colombia: Cincel, Centro de Investigación en Comportamiento Organizacional . doi:10.21772/gco.ibe.c02

- Toro Álvarez, F., & Sanin Posadas, A. (2013). *Gestión del clima organizacional. Intervención basada en evidencias*. CINCEL (Centro de Investigación en Comportamiento Organizacional).
- Toro, F., & Sanín, A. (2013). *Gestión del clima organizacional. Intervención basada en evidencias* . Centro de Investigación en Comportamiento Organizacional (Cincel).
- Williams, J., & Calas de Birriel, M. (1984). *Conducta organizacional* . Scott, Foresman and Co. y/o South- Western Publishing Co.
- Yarce, J. (2010). *La empresa como un sistema humano*. Bogotá: Universidad Católica de Colombia.
- Zepeda Hurtado, M. D. (2009). *Propuesta de Curso - Taller de Productividad efectiva para empleados(Tesis de Licenciatura)*. Universidad Nacional Autónoma de México.

ANEXOS

INVENTARIO DE DINÁMICAS	
DINÁMICA	PROCESO
Representación gráfica	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se pide a los participantes que se sienten en círculo en su silla. 2. Se distribuyen hojas para los participantes y se les solicita que en forma gráfica representen cualquiera de los siguientes conceptos: <ul style="list-style-type: none"> ✚ Como me siento en el grupo ✚ Mi vida pasada ✚ Qué siento por mis compañeros ✚ Mi presente ✚ Lo que siento sobre algún aspecto relacionado con el grupo ✚ Mi futuro 3. El facilitador deberá señalar que la belleza ni la precisión del dibujo se van a calificar, salvo la representación simbólica universal que todos los humanos entienden (sol, luna, mar, cuadrado, círculo, etc.). 4. Se indicará un tiempo para que los participantes realicen su dibujo y se solicitara que señalen el tema elegido. 5. Al terminar el dibujo, los participantes lo pegaran en la pared como una exposición para que el grupo lo pueda ver. 6. Se dará apertura a una sesión grupal para hacer comentarios sobre los dibujos y sus autores. Se obtendrán conclusiones acerca de cómo cambiaron sus percepciones, lo que no sabían de la otra persona o que sentía. 7. Finalmente, se le solicita al participante que exponga el porqué del dibujo y los colores.
Escudo de armas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Los facilitadores repartirán el material de tal forma que cada participante tenga lo necesario. 2. Los integrantes deben dibujar el diseño de escudo en toda la cartulina con todas las características que se le solicitan y si es necesario explicar que es un epitafio. Así mismo, deben de utilizar todo el material para representar lo siguiente: <ul style="list-style-type: none"> ✚ Izquierdo superior, se representa cómo nos vemos en nuestra familia. ✚ Derecho superior, se representa cómo nos perciben nuestros amigos. ✚ Izquierdo inferior, como nos perciben los demás. ✚ Derecho inferior, escribimos nuestro epitafio. <p>*Las representaciones se harán con los recortes de revistas, periódico y plumones.</p> 3. Al terminar el escudo, se procede a comentarlo con el resto del grupo, mencionando el porqué de cada punto. 4. Posteriormente se pegarán con cinta los dibujos en las paredes del aula para que el resto del grupo puedan observarlo de forma libre. 5. Finalmente, se genera una plenaria sobre el trabajo realizado para conocer sus opiniones de los dibujos.

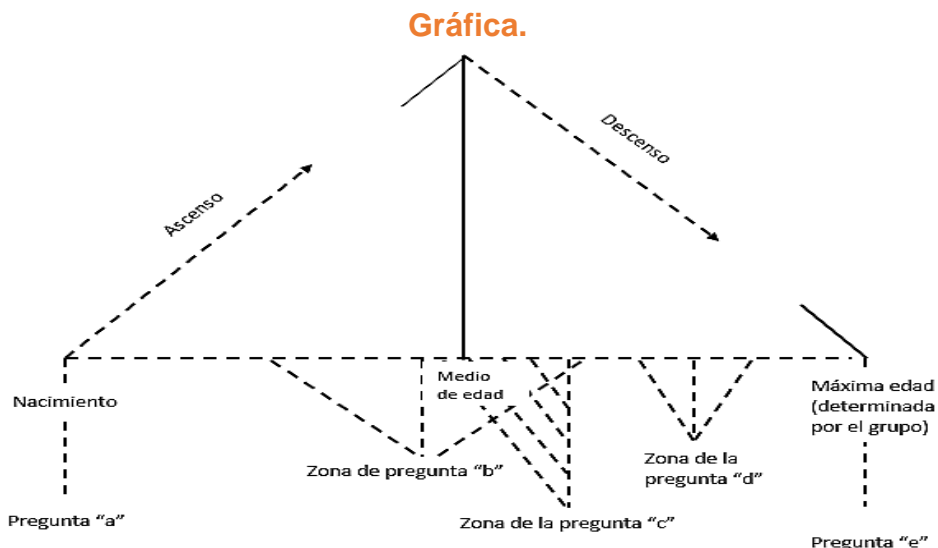
INVENTARIO DE DINÁMICAS

DINÁMICA	PROCESO
Discusión en pequeños grupos (corrillos)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Los facilitadores dividirán a los participantes en subgrupos de 4 personas. 2. Los facilitadores elaborarán preguntas referentes a los temas vistos en la sesión para que sean desarrolladas por los participantes. 3. Cada subgrupo dará sus respuestas y el facilitado realizará las notas correspondientes de cada uno. 4. Finalmente, todos los equipos formularán las principales conclusiones del tema.
Lazarillo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Los facilitadores comentarán a los participantes la importancia de contar con un órgano sensorial, en este caso es la vista, sin la cual las necesidades básicas se limitan, e invitara a los participantes a que analicen de qué manera, a través de diversos medios, una persona puede llegar a transmitir sentimientos de seguridad, confianza, etcétera. 2. Los facilitadores formarán ocho parejas al azar y asignara a cuatro personas el rol de observadores para que anoten sus impresiones acerca de lo que ven en el desarrollo del ejercicio. 3. Los facilitadores proporcionarán a cada pareja una venda para que uno de ellos sea el ciego y la otra persona sea el lazarillo. 4. Cada lazarillo guiará durante algunos minutos a su ciego por diferentes lugares. Después se cambiarán los roles de lazarillo y ciego siguiendo el mismo procedimiento. 5. Al finalizar el facilitador solicitará al grupo cuál es su percepción y cómo se sintieron en cada rol, así mismo, la opinión de los observadores es importante para plantear los objetivos de la dinámica. <p>* Es importante que los facilitadores enfoquen la dinámica con las diferencias de cada persona que se cruza en nuestras vidas, también concientizar que la relación del trato cuando se tiene personal a cargo influye en el vínculo emocional para generar bienestar en un contexto, ya sea por el comparativo de ser el rol de lazarillo para su personal.</p>
Lenguaje correcto	<ol style="list-style-type: none"> 1. Los facilitadores proporcionarán un listado de palabras a los participantes y pedirán que analicen cada una de las palabras, con la finalidad de que puedan identificar con qué frecuencia utilizan cada palabra. 2. Al terminar el tiempo señalado, los participantes comentarán en que situaciones han perdido oportunidades o han llevado a cabo proyectos por emplear correctamente su vocabulario.

<p>Inventario de la vida</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Los facilitadores repartirán hojas con las preguntas a cada participante. 2. Cada participante deberá anotar sus respuestas a las nueve preguntas como se le ocurran, de forma rápida y sin reflexionarse. 3. Se realizará una comparación de respuestas individuales con las del grupo. 4. Finalmente, los facilitadores guiarán el proceso para relacionar sus respuestas con las características del sistema humano y su relación con su sentido de pertenencia del participante.
<p>Pintando la música</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Los instructores deberán sensibilizar a los participantes mencionando la importancia de materializar la música a través de la pintura. 2. Se le pedirá al participante que deje volar su imaginación y se permitan pintar lo que la música les transmita. 3. Se formarán 5 equipos de 5 personas y se les dará la indicación de sentarse alrededor de su mesa. 4. Se les entregará el material por participante y se les indicará que escucharán una melodía por unos minutos e intentarán identificar lo que la música les genera para después plasmarlo con acuarelas en la cartulina <p>*Los instructores comentarán que cada vez que hay un cambio de música el participante pasa su dibujo a la derecha y debe de continuar con la obra de su compañero, convirtiendo cada obra en colectiva.</p> <ol style="list-style-type: none"> 5. En el segundo tiempo se vuelve a entregar el material y ahora los cambios serán más rápidos. (2 minutos aproximadamente) y la música de ritmo. <p>*El instructor debe hacer comentarios que indique mejoría, que los invite a escuchar la música y que plasmen lo que les genera. Después de los dos minutos debe de haber una pausa en la música que indica el cambio de dibujo.</p> <ol style="list-style-type: none"> 6. Durante el tercer tiempo, el instructor sube el volumen de su voz y les pide que dejen huella en cada obra que pasa por sus manos. Se les comenta que lo que ha hecho ha dejado huella, sin embargo, en el siguiente dibujo deben de mejorar. Deberá de hacer comentarios que hablen del poder en cada equipo. 7. Al llegar a su autor original se le pide que firme su obra, la titule y la coloque en la pared en el espacio destinado para ello, formando un mural por equipo. 8. Finalmente, al término del ejercicio se les pregunta a los participantes como se sintieron en cada uno de los tiempos, que paso ahí, si hubo tensión, si se divirtieron, etcétera.

<p>Técnica de la célula</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Los facilitadores escogerán a 5 o 7 persona que serán identificadas como la “célula”, que deberán de quedar de pie, formando un círculo con los brazos entrelazados. Pueden quedarse mirando hacia afuera o hacia adentro. 2. Se escogerá una persona del grupo que tendrá el rol del “virus” (intruso), el cual intentará penetrar al círculo, pero se buscará mantenerlo afuera. 3. El virus intentará abrir el círculo y tomar su lugar al lado de los demás como una parte de la célula. <p>*Los facilitadores pueden indicar a otro participante para ser el virus.</p> <ol style="list-style-type: none"> 4. Al final del ejercicio los virus” y los demás miembros que funcionan como observadores, harán comentarios acerca de la experiencia. <p>*Es importante observar si los virus intentaron penetrar a la fuerza o con el diálogo.</p>
<p>Llegando a la meta</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Los facilitadores dividirán a los participantes en 4 equipos de 5 personas y con una cinta marcarán el inicio y la meta. <p>*El trayecto estará señalado por conos, cada uno representa una pregunta.</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. Cada equipo se deberá unir con una soga para recorrer juntos el trayecto de inicio a la meta. 3. Posteriormente los facilitadores realizarán preguntas relacionadas a su cultura organizacional o con referencia a sus funciones como empresa. <p>*Cada que los participantes respondan de forma correcta podrán avanzar hasta llegar a la meta.</p>
<p>Mi función, nuestro aporte</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Los facilitadores darán un breve espacio a cada participante para responder las siguientes preguntas ante el grupo: <ul style="list-style-type: none"> ✚ ¿Cuál es tu función y en que favorece a la organización que tus procesos se culminen con éxito? ✚ ¿Cuál es la mejor experiencia que has tenido dentro de la empresa? ✚ ¿Consideras que te haya aportado un crecimiento personal?

Hoja del instructor.



Nota: Recuperado de Grados Espinosa, J. A. (2006). *Integración y sensibilización de equipos de trabajo: análisis estructural de la dinámica de grupos*. (1 ed.). Trillas.

- Se les pide a los participantes que contesten a las siguientes preguntas, lo más amplia y detalladamente posible, de manera individual.
 - De lo que se haya enterado acerca de las circunstancias de su nacimiento, mencione que es lo más grato que recuerda y que es lo más desagradable.
 - Divide a la mitad los años que usted tiene y responde ¿Cuál fue una experiencia profundamente agradable y cual fue una experiencia profundamente desagradable?
 - ¿Qué es lo que más le gusta de la vida? ¿Qué es lo que no le gusta de la vida?
 - Determine los años límite que le gustaría vivir:
¿Qué le gustaría lograr? ¿Que no le gustaría que ocurriese en su vida?
 - En el momento de su muerte:
¿De qué posible manera se imagina morir? ¿Cuál sería su última petición antes de morir?
- Ya resueltas las preguntas se les pide a los participantes que formen los subgrupos y se les dice que narren sus respuestas, haciendo hincapié en permitir que se le formule preguntas a la persona que está narrando.
- El facilitador lleva al grupo a realizar una conclusión con base en la experiencia vivida.
- Es importante que los participantes enfrenten el evento de la muerte como un proceso natural, que va a suceder y que se debe de estar preparado.

“Lenguaje correcto”

LISTA DE ERRORES COMUNES DE LENGUAJE AL ENUNCIAR UN OBJETIVO

Uso del “no”: la mente no registra el “no” y, por lo tanto, nos boicoteamos al plantearnos objetivos como “no quiero comer pan”; la imagen del pan aparece en la mente y entonces se antoja; “quiero comer frutas” o “las verduras me convienen” serían mejores planteamientos.

“Mañana”: al hablar o pensar respecto al objetivo, es un error decir “mañana”, fecha que no está en el calendario y confunde a la mente; mañana es diario, mañana nunca llega.

“Un día de estos”, “la próxima semana”: son tiempos que no están definidos ni en el calendario ni en el tiempo; “un día de estos” es demasiado ambiguo para la mente y “la próxima semana” sucede cada semana. Lo correcto es definir una fecha fija, como el martes 19.

“Tengo que”: generalmente asociamos estas palabras con acciones o tareas que me disgustan y me cuesta trabajo realizar; ej.: “tengo que ir al banco”, “tengo que arreglar la casa”, pero no decimos “tengo que ir a la fiesta” (a menos que de veras no quieras ir). “Tengo que” implica una carga y un peso que nos detiene, por lo tanto, hay que evitarlo en el planteamiento de objetivos.

Dudas sobre el logro: cualquier vacilación impide que alcancemos el objetivo, la mente se detiene y no continúa con los pasos necesarios; es suficientemente inteligente para no seguir si hay cualquier titubeo.

“Sí, pero”: esta expresión condiciona la posibilidad de conquistar la meta. El “pero” es una palabra que cancela la primera parte del enunciado, ej.: “tengo que sacar mi licencia nueva, pero es muy tardado”, “tengo que ir a la escuela, pero no me siento bien”. ¿Qué quiere decir esta persona? “Tengo que pasar la prueba, pero me da mucho miedo”, “te ayudo, pero mañana” (condiciono mi ayuda, procuro y deseo que tú no puedas mañana), “estoy a dieta, pero tengo muchos compromisos” (si tengo una cena la rompo). ¿Qué seriedad hay con la dieta? Aquí queda muy claro el autoboicot. Ir a la escuela es un deber cotidiano y no es visto como un objetivo.

“Qué flojera”: al decir estas palabras, inmediatamente el cuerpo responde. Es una orden y por supuesto, el cuerpo entero se relaja y deja de tener energía, por lo tanto, no puedo continuar, sólo pienso en actividades de flojera, el objetivo se elimina.

“Qué aburrido”: con estas palabras el cuerpo responde y no habrá manera de tener RECURSOS para la acción mientras pensemos y digamos “qué aburrido”, pues esto disminuye el interés y se pierde energía.

Creencia limitante: por lo general vienen acompañadas de un “no puedo” u otras palabras que denotan incapacidad o que sucederá algo negativo si lo hago; ej.: “no puedo ser disciplinada”, “soy incapaz de bajar de peso, toda mi familia es gorda” o “no salgo de noche porque es peligroso”.

La regla básica para enunciar un objetivo es hacerlo en tiempo presente simple, positivo y afirmativo.

Al plantearlo es importante hablar en presente; la mente reconoce e interpreta mejor ese tiempo verbal; incluso hay que tener cuidado con el “voy a...”, pues implica futuro.

Plantear el objetivo en forma positiva aumenta la posibilidad de éxito; hablar más de “quiero bajar de peso” que de “tengo o debo bajar de peso” por obligación.

Hacerlo afirmativamente evita el boicot: “no quiero enfermarme” suena bien, sin embargo, me visualizo enferma; mejor “quiero estar sana” (me visualizo sana), eliminar el “no”.

Entrena tu mente para dejar de usar estas expresiones que sólo confunden y boicotean tus intentos de lograr alguna meta. Simplemente hay que recordarlas y evitarlas.

INVENTARIO DE LA VIDA**SENTIDO DE PERTENENCIA; UNA ESTRATEGIA PARA FAVORECER LA PRODUCTIVIDAD A TRAVÉS DE
UNA PROPUESTA INTEGRAL DIRIGIDO A GERENTES DE EMPRESAS PRIVADAS**

Nombre del participante:

1. ¿Cuándo me siento totalmente vivo?**¿Cuáles son las cosas, los acontecimientos, las actividades, que me hacen sentir que realmente vale la pena vivir, que es maravilloso estar vivo?****2. ¿Qué es lo que hago bien?****¿En qué puedo contribuir a la vida de los demás?****¿Qué es lo que hago bien para mi propio desarrollo y bienestar?****3. Dada mi situación actual y mis aspiraciones, ¿qué necesito aprender a hacer?****4. ¿Qué deseos debo convertir en planes?****¿He descartado algunos sueños por no ser realistas y que debo volver a soñar?**

5. **¿Qué recursos tengo sin desarrollar o mal utilizados? Estos recursos pueden referirse a cosas materiales, a talentos personales o a amistades.**

6. **¿Qué debo dejar de hacer ya?**

7. **¿Qué debo empezar a hacer ya?**

8. **Las respuestas dadas a todas las preguntas anteriores, ¿Cómo afectan a mis planes y proyectos inmediatos para los tres próximos meses, para el próximo año?**

ANEXO 5

El siguiente cuadro contiene “Estrategias no monetarias para fortalecer el Sentido de Pertenencia”, el cual aborda Clima y Cultura Organizacional, como componentes directos del Sentido de Pertenencia.

El contenido se extrajo del artículo “Estrategias de retención del personal. Una reflexión sobre su efectividad y alcances” del autor Gonzales Miranda, Diego René y el libro Universidad Disney del autor Doug Lipp.

ESTRATEGIAS NO MONETARIAS PARA FORTALECER EL SENTIDO DE PERTENENCIA	
Clima Organizacional	<ol style="list-style-type: none"> Beneficios y condiciones de cultura Gerencia de puertas abiertas con la finalidad de que la gente se sienta bien y contenta Monitoreo del clima organizacional Observación en periodos establecidos sin caer en acoso o invadir el espacio de los trabajadores (una perspectiva más real de la forma de trabajo de los empleados, clima organizacional) El gerente saldrá a caminar por la organización o su área de trabajo para tener contacto directo con su equipo de trabajo o el personal de la organización
	<p>Calidad de vida;</p> <ol style="list-style-type: none"> Áreas de trabajo más amplias, silenciosas y privadas Mejoras a los sitios de trabajo Atención a la calidad de vida del trabajador, desarrollo del mismo Crear mensajes de aliento, reconocimiento y de estímulo a cumpleaños por medio de correo electrónico, una tarjeta a su llegada para darle un toque más personal Cada persona pose herramientas de trabajo Flexibilidad en el vestido, en los horarios de trabajo y en su comportamiento Beneficios y convenios con ciertas entidades bancarias, del sector de la salud y otro tipo de entidades
Cultura Organizacional	<ol style="list-style-type: none"> Generar campañas de difusión para promover actividades recreativas o altruistas, ejemplo: deportivas, días de campo, pesca, reciclaje, donaciones para asociaciones cada medio año, entre otras Colocar pizarrones, carteles, pantallas en posiciones estratégicas de la empresa para transmitir información importante Transmitir videos informativos y actualizados cada semana Promover correos de quejas y sugerencias en la organización (las quejas aportaran la fuente de conocimiento acerca de los problemas de la empresa; pagos, limpieza, reglas o políticas, sugerencias)
	<p>Formación:</p> <ol style="list-style-type: none"> Becas Capacitación y desarrollo de competencias Plan de mejoramiento continuo y desarrollo dentro de la compañía Planes de capacitación y formación Proceso de capacitación técnica y gerencial Se tiene retención por aprendizaje continuo para personas con desarrollos continuos Seminarios externos

	<p>Plan de carrera:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Capacidad de ascenso de cargo 2. Desarrollo de carrera (mirando a las personas claves) 3. Desde la misma capacitación, tratando de volver al personal muy polivalente, así tiene muchas posibilidades de moverse dentro de la empresa 4. Plan de desarrollo profesional y personal 5. Programa de ascenso por méritos propios de acuerdo a las capacitaciones que vayan culminando los empleados 6. Promociones al interior de la compañía y ascenso
	<p>Estabilidad laboral:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Vinculación directa 2. Cláusula de permanencia mínima
	<p>Plan de sucesión;</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Planes de reemplazo, carreras administrativas dentro de la organización
	<p>Reconocimiento:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Identificación de símbolos 2. Consolidación de la cultura por medio de espacios de reconocimiento 3. Agradecimiento público al personal (a través de cartas de felicitación por ser el mejor trabajador, comprometido)
	<p>Tareas desafiantes:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Enriquecimiento del cargo 2. Retos en el trabajo 3. Tareas desafiantes en las que se busca que los líderes de proceso hagan mejoramiento continuo sin desviarse de los objetivos
	<p>Gestión del conocimiento:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollar gerencia de procesos del conocimiento, proceso de aprendizaje y de gerencia de tecnología (asegurar que el conocimiento de los puestos críticos - impactan la organización- se quede)
	<p>Contraprestación legal:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Capacitación en contraprestación de permanencia mínima en la empresa
Sentido de Pertenencia	<ol style="list-style-type: none"> 2. Tratar de proveer significado a los empleados para que se adhieran al propósito mayor
	<p>Proceso de Ingreso:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. En la medida en que existen vacantes, revisamos al interior para poder retener talento en la organización 2. Hacemos un plan de desarrollo para cerrar las brechas entre lo que pide el cargo y lo que tiene un empleado susceptible de reemplazarlo (Inducción y entrenamiento) 3. Proceso organizado de atracción de talento que cumpla con los perfiles que la compañía requiere. 4. Seleccionar gente que le guste ese contexto.
	<p>Integración familiar:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Becas para trabajadores e hijos 2. Actividades de socialización con familias 3. Diversos programas no solo dirigidos a los trabajadores sino también a las familias de los trabajadores 4. Vacaciones recreativas 5. Crear encuestas entre todos los trabajadores para conocer sus necesidades (no solo en el área laboral, también es importante conocer aquellas de tipo familiar y como una persona social)

ANEXO 6

El siguiente cuadro contiene “Estrategias monetarias para fortalecer el Sentido de Pertenencia”, el cual aborda Clima y Cultura Organizacional, como componentes directos del Sentido de Pertenencia.

El contenido se extrajo del artículo “Estrategias de retención del personal. Una reflexión sobre su efectividad y alcances” del autor Gonzales Miranda, Diego René y el libro Universidad Disney del autor Doug Lipp.

ESTRATEGIAS MONETARIAS PARA FORTALECER EL SENTIDO DE PERTENENCIA	
Beneficios económicos	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyo de transporte, seguro de vida, salud prepagada • Ayuda para estudios universitarios y cursos para el desarrollo del empleado • Beneficios económicos para el grupo familiar y el empleado • Facilidades de crédito libre inversión • Fondo de empleados • Préstamos para vivienda y vehículo
Bonificaciones – Incentivos	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento salarial o contraprestación en bonos • Beneficios extralegales (pólizas de vida y salud, flexibilidad horaria, bonificaciones salariales) • Bonificaciones (de acuerdo con los resultados) e incentivos económicos que pueden ser por cumplimiento de metas, logros o utilidades netas de la compañía • Bonificaciones especiales como al final de cada año y por cumpleaños • Comisiones a vendedores. • Premios al mejor empleado. • Primas. • Primas extralegales. • Reconocimiento económico de los ascensos. • Salarios y bonificaciones por encima del promedio de la industria.
Políticas salariales	<ul style="list-style-type: none"> • Salario mínimo superior al Salario mínimo legal • Mirar la curva salarial y tratar de que los salarios sean muy estables dentro de lo que se maneja en el mercado • Nivelación de la escala salarial • Estudios de equidad para revisar como esta cada persona con respecto a los demás, teniendo en cuenta el desempeño y sus competencias • Aumento salarial • Muy buen pago dentro del sector • Verificación del salario para ejecutivos, acorde al cargo y el mercado
Compensación variable	<ul style="list-style-type: none"> • Compensación variable, flexibilidad en el salario
Compensación flexible (desalarización)	<ul style="list-style-type: none"> • Compensación flexible para no afectar la fuente del empleado