

**EL SENTIDO DE PERTENENCIA COMO ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL  
PARA EL APORTE DE LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA.**

**PAOLA ANDREA MUÑOZ BRICEÑO**

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS  
ESPECIALIZACION EN GESTION DE DESARROLLO ADMINISTRATIVO  
2014**

**EL SENTIDO DE PERTENENCIA COMO ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL  
PARA EL APORTE DE LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA.**

**PAOLA ANDREA MUÑOZ BRICEÑO**

**ENSAYO PARA OPTAR AL TITULO DE ESPECIALISTA EN  
GESTIÓN DE DESARROLLO ADMINISTRATIVO**

**Directora:**

**LUZ EDILMA ROJAS GUERRA**

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS  
ESPECIALIZACION EN GESTIÓN DE DESARROLLO ADMINISTRATIVO  
2014**

## RESUMEN

Las empresas hoy en día buscan que sus colaboradores cada vez más se sientan parte de la organización por medio de una positiva Cultura Organizacional, y una serie de Estrategias Organizacionales claves como un buen Clima Laboral, La Buena Comunicación, El Trabajo en Equipo y el Liderazgo que manejados de forma eficiente por los departamentos de Talento Humano hacen que los empleados se sientan comprometidos con su organización y se cumplan los objetivos trazados por esta; lo anterior es lo ideal que busca cada empresa pero aun siendo esta la que mejora su calidad de vida, no todos tienen el Sentido de Pertenencia y Fidelidad, es por esto que es importante también conocer las necesidades individuales y colectivas de los miembros de la organización, estas las podemos identificar por medio de la Teoría de Contenido y la de Proceso, y después de reconocer que existen estas necesidades se puede poner en práctica el Efecto Pigmalión y el Salario Emocional.

## ABSTRACT

Nowdays, Companies want their employees increasingly feel part of the organization through a positive organizational culture and a number of key Organizational Work Climate strategies such as: Good Communication, Teamwork and Leadership that efficiently being handled by Human Resource departments which make employees feel committed to their organization and the goals settled. However, many employees lack of Sense of Belonging and Loyalty, that is also important to know, individual and collective needs of the members of the organization. If the company want to meet their goals, it is necessary to know the different existing theories (theory of content, practice the Pygmalion Effect, Emotional Salary etc., allowing propose different strategies to ensure business success and welfare of employees.

**PALABRAS CLAVES:** Empleado, Sentido de Pertenencia, Organización, Salario Emocional, Estrategias, Motivación.

## TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCION.....	1
1. Cultura Organizacional .....	4
1.1 Características de la Cultura Organizacional.....	6
1.2 El Comportamiento Del Ser Humano En Las Organizaciones .....	8
1.3 Los Valores De La Organización .....	10
1.4 Clima Organizacional .....	11
1.4.1 Métodos de Medición y Análisis de Clima Organizacional.....	11
1.5 ¿Por qué Crear Una Cultura Organizacional Positiva? .....	12
2. Liderazgo En La Organización.....	13
2.1 Comunicación Organizacional.....	15
2.2 Motivación Organizacional .....	16
2.3 Trabajo En Equipo.....	18
3. El Empleado y la Organización.....	19
3.1 Teorías de Contenido.....	20
3.2 Teorías de Proceso.....	21
3.3 Efecto Pigmalión.....	21
3.4 ¿Cómo Satisfacer las Necesidades de los Empleados? .....	23

Conclusiones

Bibliografía

## INTRODUCCIÓN

En décadas anteriores, las organizaciones se limitaban a la fabricación de un producto sin tener en cuenta si se estaba explotando o no un empleado; para los gerentes, las expectativas, intereses o necesidades de los empleados eran totalmente ajenos e indiferentes.

Hoy en día se tiene otra percepción sobre el colaborador, el departamento de Talento Humano de muchas organizaciones se interesa por hacer sentir a sus empleados como parte fundamental de la empresa, ya que con esto consiguen mayores resultados para alcanzar sus metas propuestas.

Pero si este interés es tan importante para los directivos, gerentes o socios, vale la pena preguntarse, ¿Por qué los empleados no sienten este mismo interés por su organización? ¿Cómo la organización les puede demostrar a sus trabajadores que son su recurso más valioso y que sin ellos la empresa no puede ser exitosa y mucho menos reconocida?

Con el ensayo que se presenta a continuación, se pretende mostrar no sólo las estrategias organizacionales que se aplican hoy en día para que los empleados tengan el tan anhelado sentido de pertenencia, sino también comprender que a los empleados muchas veces no se les manifiesta lo importante que son, aunque se apliquen diversas técnicas de motivación.

En estos momentos lo que se busca no es solo un salario y/o remuneración por un trabajo realizado, sino un salario emocional donde el personal sienta lo importante que es para la organización y que siendo parte de ella es que podrá realizarse como persona y como profesional.

***“Trata a un ser humano como es, y seguirá siendo como es. Trátalo como puede llegar a ser, y se convertirá en lo que puede llegar a ser.”***

***Blaise Pascal.***

## **1. Cultura Organizacional**

Al investigar el concepto de cultura organizacional, se puede evidenciar que existe un sinnúmero de definiciones que llevan a un mismo punto que es conocer las normas, hábitos y valores que se originan en una organización y que hacen de esta su forma de comportamiento.

Para entender mejor este significado se debe definir **¿Qué son estas normas?**, son sistema que logra que todas las personas respeten ciertos comportamientos ante las diferentes situaciones que se presentan. Estas normas se encuentran consignadas en los Manuales de Gestión y Organización previamente aprobadas, por lo que se hace necesario que todas las personas que hacen parte de la empresa las cumplan a cabalidad.

La función de las normas dentro de la empresa es reglamentar el comportamiento de los colaboradores para que tengan claro todos aquellos actos que se permiten y aquellos que no deben ser realizados en el lugar de trabajo.

Para que las normas apoyen el logro de los objetivos de la empresa deben tener ciertas características.

- Ser justas. Como consecuencia de un acto positivo o negativo siempre se espera que dependa de la conducta misma y no de agentes subjetivos.

- Ser conocidas por todos: Las normas, sanciones o premios deben darse a conocer a todas las personas.
- Deben relacionarse con los objetivos laborales: las normas deben tener relación directa con los objetivos laborales.
- Deben ayudar a expresar los valores de la empresa. Explicitan todo aquello que es importante y valioso para la empresa y que se necesita que tanto empleados, clientes o proveedores tengan presente.

Las normas anteriormente mencionadas buscan proteger los intereses de las empresas y los empresarios puesto que todo negocio que busca ser bien encaminado, debe tener un reglamento que regule la conducta de todas aquellas personas que trabajan en él pero sobre todo que tanto sanciones o premios no sean el resultado del azar sino de la conciencia del trabajador mismo que conoce con antelación qué pasa si realiza determinada conducta.

Es importante definir también, **¿Qué es un hábito?** *“Los hábitos son propios de cada individuo, normalmente se definen como una serie de comportamientos repetidos regularmente, que se da de manera automática y que son aprendidos y aplicados sistemáticamente por esta persona en su vida cotidiana.”* (León, 2008) Los seres humanos expresan hábitos en su cotidianidad, los cuales pueden estar fuertemente influenciados por numerosos factores, por ejemplo: nivel y calidad en la formación recibida en los primeros años de desarrollo, experiencias tanto laborales como académicas, las obligaciones que jefes u organizaciones han tenido que llevar a cabo en trabajos anteriores; así como el nivel y la calidad de los hábitos obtenidos en el desarrollo en diversas áreas, desde las laborales, entrenamientos, desarrollo profesional y social, la relación con amigos, el tipo de dificultades que se han experimentado y el desarrollo académico en general.

Así mismo es necesario abordar otro significado, **¿Qué es un valor?** *Los valores son los elementos de sostenimiento que mantienen, engrandecen y preservan, no solo la sociedad, sino a las diversas organizaciones que la conforman. Los valores van a orientar y regular la conducta del hombre, sustentados en los principios de la moral y refrendados en la actuación ética.* (Valores y Organización, 2012)

Los valores son indispensables en todas las organizaciones puesto que su ausencia dificulta el logro de los objetivos que se plantean las empresas y los beneficios que se puedan conseguir. Por ejemplo; “el compromiso con las entidades” sustenta la fidelidad o identidad que pueda llegar a tener un empleado y que hace que él o ella actúe de manera responsable y profesional; además de entregar todas sus capacidades y empeño en las tareas que le han sido encomendadas

De otra parte, los valores hacen que el empleado se muestre honesto frente al otro, lo hace eficiente y genera confianza, calidad en el trabajo que es lo más importante y perseguido en los empleadores. *“Generar valores positivos es fundamental para acrecentar el éxito de las organizaciones”.* (Valores , 2008).

Finalmente es importante mencionar que una cultura organizacional abierta y humana, motiva a la participación, buena conducta, y compromiso de todos los miembros de la organización.

### **1.1 Características de la Cultura Organizacional.**

La Cultura Organizacional tiene una serie de características que ayudan a definirla.



- **Iniciativa individual:** Se entiende como la responsabilidad, autonomía e independencia que tienen las personas para mejorar o innovar en sus labores diarias
- **Tolerancia del riesgo:** Punto en el cual los empleados se les anima a que sean innovadores, agresivos en el buen sentido y a asumir riesgos que les permitan conseguir logros que con una actitud pasiva lo conseguirían.
- **Control:** Reglas y supervisión directa que es utilizada para vigilar el comportamiento de los empleados que se espera sea la deseada y acorde con las tareas que se le asignen.
- **Identidad e integración:** Grado en que los colaboradores se identifican con la empresa y se sienten como parte esencial de la misma. Además que la integración permite al empleado trabajar con otros pares que no siempre suele ser su grupo más cercano garantizando el trabajo organizado y
- **Sistema de incentivos:** Valores agregados que otorgan las empresas a sus empleados (aumentos de salario, promociones, etc.) basados en criterios de rendimiento del empleado (antigüedad, buen desempeño etc.).
- **Tolerancia del conflicto:** Se manifiesta en hacer que los colaboradores puedan expresarse de manera abierta y sincera ante las dificultades y conflictos que se les presentan en su quehacer diario.
- **Modelo de comunicación:** El grado en el que las comunicaciones organizativas están restringidas a la jerarquía formal de autoridad.” (Gross, 2008)

Las características de la cultura (Davis, 1993) en las organizaciones, al igual que las huellas digitales, son siempre singulares. Poseen su propia historia, comportamiento, proceso de comunicación, relaciones interpersonales, sistema de recompensa, toma de decisiones, filosofía y mitos que, en su totalidad, constituyen la cultura. (Rivera, s.a.)

## 1.2 El Comportamiento Del Ser Humano En Las Organizaciones

Las organizaciones están formadas por seres humanos, cada uno de ellos con diversas características de comportamiento, personalidad, expectativas e historias particulares entre otras, es por esto que si existiera un real interés en estudiar estos comportamientos, se podría aumentar la efectividad del empleado dentro de la organización y de alguna manera mejorar su bienestar y calidad de vida.

Antes de entrar a estudiar algunos de los comportamientos del ser humano, es importante señalar algunas de las definiciones de comportamiento organizacional que citan varios autores:

Gigson. "Es una disciplina que investiga el influjo que los individuos, grupos y estructura ejercen sobre la conducta dentro de las organizaciones, a fin de aplicar esos conocimientos para el desarrollo de éstas" (Mitecnológico, s.a.)

Stephen P. Robbins (1998) "Es un campo de estudio que investiga el impacto de los individuos, grupos y estructuras sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar los conocimientos adquiridos en la mejora de la eficacia de una organización." (Mitecnológico, s.a.)

K & Newstrom J. (1991) "Es la materia que busca establecer en que forma afectan los individuos, los grupos y el ambiente en el comportamiento de las personas dentro de las organizaciones, siempre buscando con ello la eficacia en las actividades de la empresa". (Mitecnológico, s.a.)

Al conocer estos conceptos, se puede afirmar que desde hace años, las organizaciones se están preocupando por conocer el comportamiento de sus

empleados siempre en busca de mejorar la eficacia de la misma. Pero, por otro lado, conocer algunos comportamientos de las persona ayuda a mejorar las relaciones interpersonales y a comprender algunas actitudes de los colaboradores dentro de la organización.

Algunas de las características de comportamientos de las personas son:

- **El hombre es proactivo.** El ser humano actúa y responde frente a su ambiente de diferentes maneras; generalmente motivado por sus intereses particulares y en búsqueda de suplir todas sus necesidades.
- **El hombre es social.** Participar en la empresa es muy importante en la vida de las personas, ya que ello las lleva a relacionarse con otras personas o con algunos grupos.
- **El hombre tiene necesidades.** Los seres humanos se encuentran motivados por gran variedad de necesidades físicas y emocionales.
- **El hombre percibe y evalúa.** El hombre acumula y evalúa sus propias experiencias de acuerdo a sus propias necesidades.
- **El hombre piensa y elige.** El comportamiento humano es dinámico en sus proyectos y conocimientos y puede analizar que se enfrenta y para alcanzar sus objetivos personales.
- **El hombre posee capacidad limitada de respuesta.** El hombre actúa de acuerdo con lo que pretende o ambiciona.

Lo más importante de todos estos comportamientos es saber que para la organización, todos los integrantes son seres humanos que cuentan con grandes capacidades intelectuales y físicas que de ser estimuladas de forma correcta y en función de la organización, pueden ayudar a conseguir las metas y los objetivos trazados, lo que implica que la empresa crezca y sea reconocida.

### 1.3 Los Valores De La Organización

Los valores se constituyen en una de las razones que infunden la razón de ser de la organización comunicando e integrando los valores personales, logrando así convertirse en elementos motivadores de las acciones y del comportamiento del ser humano.

Los tipos de valores organizacionales para García, S. y Dolan, S. (1997), definidos bajo tres dimensiones son: éticos, económicos y psicológicos y se encuentran incorporados en toda la esencia de la organización. A continuación se definen cada uno de ellos:

**“Éticos:** Proponen a los valores como un aprendizaje estratégico permanente en el tiempo, donde una forma de actuar es mejor que su opuesta, para conseguir los fines alcanzados en forma correcta.

• **Económico:** Son pautas utilizadas por el individuo para evaluar un objeto, idea, sentimientos, en cuanto al relativo mérito, adecuación, escasez, precio o intereses, lo cual produce satisfacción.

• **Psicológico:** El valor es la cualidad moral que mueve a acometer con valentía grandes empresas y afrontar los riesgos generados de la integración de los sentimientos, actitudes, creencias y valores individuales de los empleados en el desempeño laboral”

Todas las organizaciones deberían demostrar una preocupación genuina por conocer los valores que poseen los colaboradores que trabajan o que van a entrar a laborar, ya que esto permite además de conocerlos; poder ofrecer ciertos brindar un bienestar personal y colectivo; además de lograr una convivencia armoniosa. Sin embargo, tratar que los miembros de la organización asuman estos

valores y que estos se compartan, toma un gran esfuerzo que muchas organizaciones no desean asumir.

## **1.4 Clima Organizacional**

El Clima Organizacional de una empresa se evidencia según el ambiente donde una persona trabaja diariamente, el trato que tiene con sus jefes y la relación que tiene con sus compañeros.

Para que exista un clima laboral agradable, las personas deben apreciar su lugar de trabajo como aquel donde se les brinda realización personal y una sana convivencia; En donde son y se sienten valorados y donde mantienen una relación placentera con los compañeros y donde juntos, buscan como objetivo primordial crecer como profesionales, aportando sus cualidades o talentos con el fin de mejorar su calidad de vida tanto económica como espiritual.

### **1.4.1 Métodos de Medición y Análisis de Clima Organizacional.**

Para evaluar el clima organizacional se conocen dos enfoques: los objetivos o estructurales y los subjetivos, los cuales permiten comprender de qué manera se vive este importante aspecto; así como los aspectos positivos o negativos que pueden ser o llegar a convertirse en grandes ventajas problemas o organizacionales.

Para medir el clima organizacional se identifican tres maneras: la primera es la observación del comportamiento y desarrollo de los empleados, la segunda es la realización de entrevistas con personas claves y sesiones de dialogo con grupos de personas representativas de las áreas y diferentes niveles de la empresa y la tercera y útil, es realizar encuestas a todos los trabajadores utilizando cuestionarios

especializados. Lo importante de esta medición no es cual estrategia se utilice, si no para qué sirve, ya que finalmente lo significativo es poder retroalimentar a los empleados de los resultados obtenidos e implementar procesos de mejoras en toda la organización.

### **1.5 ¿Por qué Crear Una Cultura Organizacional Positiva?**

En la actualidad, las exigencias económicas, las demandas que la globalización trae consigo como el creciente consumo de bienes y servicios, la inversión entre naciones; además de muchas más oportunidades de expandir y fortalecer los mercados; implican al mismo tiempo tener que invertir en la innovación en las empresas, “mantener una alta dosis de creatividad y poseer una cultura corporativa dinámica a partir de un clima laboral positivo. Desde este punto de vista, un “hábitat” que promueva el desarrollo de las personas, el sentido de pertenencia y el compromiso con las tareas, será siempre un valor agregado para las empresas”. (Valda, 2009) Por lo anterior, una cultura organizacional dinámica aportará no sólo por beneficios económicos en todos los niveles, sino que generará bienestar y calidad de vida entre los colaboradores, aumentando el compromiso hacia la empresa y la satisfacción y el placer por la realización de las labores con mucho mayor empeño.

Crear una buena cultura organizacional se puede enfocar como una buena oportunidad o como una estrategia efectiva para mejorar las condiciones reales y las que la empresa espera en un futuro; especialmente si está pasando por una crisis.

Una cultura positiva está asociada a:

- Mayor Rendimiento.
- Mayor productividad y mejor retención del Talento Humano
- Mayor efectividad en iniciativas de cambio.

- Funciones de empresas exitosas.
- Mejor utilización del Talento Humano.

Estas ventajas permiten tener una cultura organizacional positiva además contribuyen a la efectividad y éxito de la organización.

## **2. Liderazgo En La Organización**

El progreso y la subsistencia de una empresa depende directamente del liderazgo positivo de quien la dirige y que esta persona sea capaz de orientar los esfuerzos del equipo de trabajo hacia la consecución de objetivos y metas. Es importante mencionar cuatro características fundamentales que deben sobresalir en un buen líder: Compromiso con la Misión, Comunicación de la Visión, Confianza en sí mismo e Integridad personal.

“El liderazgo no es lo mismo que gerencia, y la fuerza primaria detrás de un cambio exitoso, de alguna significación, es el primero, no la segunda. Sin suficiente liderazgo, aumenta grandemente la probabilidad de equivocarse y disminuye proporcionalmente la probabilidad de tener éxito. Esto es verdad, sin que importe como se vaya conceptualizando el cambio, bien sea en términos de nuevas estrategias, reingeniería, adquisiciones, reestructuración, programas de calidad, rediseño cultural, etc.” (Kotter, 1999, p.14)

El especialista más reconocido en este tema es John Kotter de la Escuela de Negocios de la Universidad de Harvard quien como resultado de sus estudios presenta sus conclusiones sobre lo que hacen los verdaderos líderes exitosos.

1. Creación de un programa para el cambio que incluya la visión de la organización, las estrategias para conseguir los objetivos propuestos y los intereses de todas las personas que conforman la entidad.

2. Establecer una fuerte red de implementación que tenga en cuenta la creación de relaciones de apoyo que sirvan para llevar a cabo las estrategias creadas y conseguir los logros propuestos; incrementar las relaciones de apoyo, colaboración y cumplimiento en el trabajo en equipo el cual debe estar fuertemente motivado si quiere cumplir todo lo que se ha planteado.

Finalmente, el liderazgo debe ser entendido como un proceso de interacción entre personas, en el cual, una de ellas influencia poderosamente todo un grupo, imprimiendo energía, detectando potencialidades y realizando diferentes actividades que posibilitan que se alcance una meta en común, a fin de transformar tanto a la empresa como a las personas que colaboran en ella.



(Rivera L. , 2012)



## 2.1 Comunicación Organizacional

Se define como “el conjunto de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre esta y sus diferentes grupos externos” (Andrade, 2005). Es así que para garantizar el buen funcionamiento de la organización no solo se debe pensar en la calidad de los productos o servicios que este venda o preste; sino también de una adecuada red de comunicación que permita que todos los actores que intervienen de una forma u otra en los asuntos de la empresa, se entiendan bien dentro de los parámetros de cordialidad y de respeto y por supuesto teniendo en cuenta el objeto sobre el cual se basa la entidad.

De otra parte, La Comunicación Organizacional es una herramienta que permite crear y planificar las condiciones laborales que pueden mejorar la productividad y la competitividad de la organización por medio de un intercambio de información logrando así, claridad, precisión, flexibilidad y comprensión para que la empresa logre ser Autosuficiente, con conciencia y responsabilidad Social y cada día mejor con sus clientes y sobre todo rentable al lograr recibir dividendos producto de su actividad.

Cada empresa cuenta con diversos mecanismos que permiten que la comunicación exista pero para que ésta surja de la mejor manera, es importante que esté planeada para que se encauce hacia el proceso correcto; de esta manera siempre se tendrá de primera mano la información que se requiere para todos los procesos y la que los trabajadores necesitan para el cumplimiento de sus trabajos. Si estas condiciones se cumplen, las organizaciones ya habrán dado un gran paso para consolidar el éxito de su negocio.

La buena comunicación Interna Permite:

- ❖ *Instituir una identidad empresa basada en un ambiente de confianza y motivación.*

- ❖ *Conocer a fondo el funcionamiento de la organización y la posibilidad de contar con actuaciones seguras y confiables entre los miembros que la conforman.*
- ❖ *Mantener constancia en las comunicaciones tanto individuales como grupales entre todos los colaboradores.*
- ❖ *Dar a conocer de manera pública los aciertos y los logros obtenidos por la empresa.*
- ❖ *Reconocer públicamente el desempeño de algún empleado.*

Cuando los miembros de la organización conocen las herramientas de comunicación, se facilita el flujo de información, siempre y cuando, el personal pueda utilizarlos de manera responsable y eficaz, no solo para estar informados de lo que acontece en la empresa sino que también ayuda a promover un clima laboral agradable que contribuya al desarrollo personal y profesional de cada uno de los miembros de la organización. (Posadas, s.a.)

## **2.2 Motivación Organizacional**

La motivación se refiere “A aquellas fuerzas sobre un individuo o en su interior, y originan que se comporte de una manera determinada, dirigida hacia las metas, condicionados por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual” (Amoros, 2007). Contar con un equipo de trabajo motivado es una de las claves fundamentales para que una organización tenga éxito; sin embargo, se piensa erróneamente que la motivación del empleado se basa en la cancelación de un salario o en el incremento anual del mismo. Por esta razón, cada entidad debe contar con un plan de motivación en donde se tengan en cuenta algunos factores que permitan estimular a los empleados sin necesidad de invertir una gran cantidad de dinero.

“Actualmente el empleado pasa un gran número de horas en la oficina, sobrepasando incluso las horas acordadas en su contrato y haciendo de la

oficina su segundo (en ocasiones incluso primer) hogar; lo que hace imprescindible que el trabajador se sienta a gusto en su entorno laboral. De esta manera, será más productivo y podrá desarrollar su trabajo de mejor manera. Además, no hay que olvidar que el fomentar una buena relación entre los trabajadores genera un ambiente más agradable y relajado y una mejor comunicación entre distintos departamentos. (Pérez, s.a.)

Este es un ejemplo de la empresa alemana Visual Meta GMBH que sirve para tener una idea a la hora de desarrollar un plan de motivación empresarial.



Fuente:(Pérez , 2013)

Estas son algunas estrategias motivacionales que involucran y comprometen a los empleados, ya que para una organización es fácil comprar su presencia, sus movimientos y hasta su tiempo pero su lealtad, su entusiasmo y su sentido de pertenencia no. Por lo anterior, mantener motivado al empleado sea vuelto una clave fundamental para la organización para cumplir con sus objetivos

### **2.3 Trabajo En Equipo**

“Los equipos difieren fundamentalmente de los grupos de trabajo porque requieren tanto responsabilidad individual como colectiva. A los equipos no les alcanza con la discusión, el debate y las decisiones grupales, con compartir información y aplicar las normas de las mejores prácticas. Los equipos generan productos de trabajo discretos a través del aporte conjunto de sus integrantes. Esto hace posible niveles de rendimiento superiores a la suma de todos los talentos individuales de sus miembros. Dicho en términos simples, un equipo es más que la suma de sus miembros”. (Katzenbach, 1998)

En Grupo, la comunicación e integración es restringida. En equipo, el nivel de confianza es excelente y la comunicación es fluida, lo que aumenta el grado de compromiso y la velocidad de respuesta. En grupo, los problemas son siempre un obstáculo y tardan en resolverse. En equipo, los problemas son retos que estimulan el crecimiento y se encaminan positivamente y se les da rápida solución.

Por otra parte, para trabajar en equipo es importante asumir el compromiso con el resultado de las metas y objetivos propuestos. Esto involucra abandonar el hábito individualista de creer sólo en el resultado del esfuerzo propio y apuntar a la confianza en las capacidades del equipo. Creer que todos están comprometidos con los objetivos de la organización y trabajan efectivamente por alcanzar los mismos.

En conclusión, el trabajo en equipo mejora el desempeño, el clima laboral y la motivación de los colaboradores, fruto del compromiso con la organización. Esta necesita desarrollar habilidades como: la participación, la comunicación entre personas, aprendizaje en equipo, solución de problemas, aceptar que existen opiniones y opciones tan buenas como las propias e identificación con la organización.

### **3. El Empleado y la Organización**

En los temas anteriores, se ha visto como las organizaciones cada día se preocupan más por su Talento Humano, implementando prácticas motivacionales que permiten a sus colaboradores crecer como personas y como profesionales. Además de hacerlos sentir como parte fundamental de la empresa y que su lugar de trabajo sea cada vez más agradable para que realicen sus funciones de forma eficaz y eficiente, ayudando a lograr las metas propuestas de la organización. Pero aun así, se debe cuestionar el ¿Por qué muchos de los empleados no sienten a la empresa como suya? ¿Qué le hace falta hacer a los directivos para que el sentido de pertenencia crezca y se reproduzca con el fin de ser empresas exitosas?

Estos interrogantes se van a ir respondiendo a medida que se conozcan las necesidades de las personas, ya que no todos las experimentan de la misma manera y es difícil que una misma cosa motive a todo el mundo.

En el estudio del comportamiento humano existen teorías que aportan elementos que ayudan a entender las necesidades de los colaboradores, estas se clasifican en Teoría de Contenido y Teoría de Proceso siendo esta última la que describe y analiza cómo se inicia, dirige, mantiene y desaparece una conducta.

### 3.1 Teorías de Contenido

Las teorías de contenido certifican que las deficiencias en las necesidades individuales remueven tensiones dentro de la personas. Estas teorías proponen:

- ✓ Ser consciente de que cada persona es única y tiene sus propias necesidades, deseos y esperanzas.
- ✓ Identificar las necesidades que pueden motivar a cada uno de los empleados y plantear metas que los lleven a satisfacer esas necesidades.
- ✓ Cuando logren las metas, proporcionarles recompensas que les ayuden a suplir lo que ellos requieren.
- ✓ Identificar el mejor momento en el proceso motivacional para ofrecer las recompensas que promuevan los comportamientos que se desean.
- ✓ Tener en cuenta que la gente cambia, por lo tanto, cambian sus necesidades por lo tanto se les debe proporcionar otras expectativas..

Las teorías de contenido más importantes son: la de **Jerarquía de Necesidades de Maslow** las cuales agrupa las necesidades del ser humano como son las Fisiológicas, de Seguridad, las de Pertenencia, Sociales y de Amor, Necesidades de Estima y de Autorrealización, estas se van a ir satisfaciendo desde la de más bajo al más alto nivel; Y la **Teoría de Higiene-Motivación de F. Herzberg** esta teoría habla de las condiciones necesarias de trabajo y si alguna hace causan malestar pero si están presentes no llegan a motivar a los empleado, algunos de estos factores son: El Salario suficiente, Tener un trabajo de planta, buenas condiciones físicas como Ventilación e Iluminación , Adecuadas relaciones con el Jefe y Compañeros de Trabajo entre otras.

### 3.2 Teorías de Proceso

Estas teorías se concentran en cómo ocurre la motivación y son: De Expectativas y de Reforzamiento.

**La Teoría de las Expectativas:** Habla de que tan convencida este la persona de sus acciones para lograr cierto resultado y también de qué tan atractivo es éste último para ella. La razón de la teoría es que toda persona se esforzará por cumplir con los objetivos que cree que la llevarán a obtener aquello que desea y anhela, siempre y cuando piense que es posible lograrlo; Y **La Teoría de Reforzamiento** basada en el comportamiento de las personas causada por factores ambientales, según esta, si se logra que ciertos resultados agradables acompañen a determinadas formas de conducta, estos influirán para que esta conducta se repita frecuentemente. Y también, si los resultados de la conducta es negativa para la persona, es probable que trate de evitar la repetición de dicha conducta.

El reforzamiento fortalece la conducta y aumenta la posibilidad de que se repita. Los reforzadores son más efectivos cuando se proporcionan inmediatamente después de la conducta deseada, esta teoría dice también que los empleados realizaran los comportamientos deseados si se les refuerza positivamente para que lo hagan, ejemplo los premios o incentivos (Nacional Financiera, 2014).

### 3.3 Efecto Pigmalión

El efecto Pigmalión proviene de un mito griego. Fue llamado así, ya que el escultor superó lo que esperaba de sí mismo al crear una escultura tan perfecta que llega a enamorarse de ella.

“El Efecto Pigmalión aplicado a los empleado mejoraría uno de los activos más importantes con los que cuenta la empresa: su gente. El efecto Pigmalión aplicado a los clientes genera un valor añadido muy potente en el servicio que se presta. La conclusión es clara: hay un potencial de negocio impresionante si se acierta en tratar bien a los colaboradores y clientes. Ello como bien se sabe, requiere directivos con mucha calidad humana y con gran control sobre sí mismo, lo cual no es fácil de conseguir. Quizás por ello, hay directivos que cuando seleccionan a sus equipos, no temen en rodearse de gente mejor que ellos”. (Elias, 2000. p.26)

Si un colaborador recibe continuamente la aprobación de su jefe, es muy posible que éste ostente un alto desempeño en sus funciones y por tanto su rendimiento sea más alto y efectivo. Si por el contrario, sus capacidades son siempre deliberadas por parte del jefe o superior, su actitud será de indiferencia y de desmotivación por parte del empleado y puede ir aumentado con el paso del tiempo; lo que incuestionablemente conllevará una disminución de la cantidad y calidad de su trabajo.

Este Efecto lleva a concentrarse en las cosas positivas de las personas, a destacarlas y exaltarlas, y a revelar las escondidas. Las fallas, errores y desaciertos también habrán de tenerse en cuenta, con una óptica nueva y actual que vaya acorde con la actitud abierta del hombre de hoy que sabe que la exploración del conocimiento encierra riesgos.

De esta manera, sin mirar las debilidades del otro y concentrando la atención en sus fortalezas y potencial es que se logrará que los empleados den lo mejor de sí, se involucren en el proceso y promuevan el desarrollo de la empresa.



### **3.4 ¿Cómo Satisfacer las Necesidades de los Empleados?**

“Las prácticas de Recursos Humanos deberían satisfacer las necesidades de los empleados, es decir, el cliente interno. Si la vemos desde la óptica del marketing, el área de Recursos Humanos tiene por objeto satisfacer necesidades: esta es su razón de ser en las organizaciones. Por supuesto que dichos satisfactores de necesidades deben estar alineados con la estrategia de la empresa, lo que se llama alineación estratégica. Las personas más satisfechas ponen más empeño y esmero en sus tareas, es decir están motivadas para realizar un buen trabajo”. (Dvoskin, 2004. p.48)

La insatisfacción de los colaboradores afecta directamente a los resultados de la organización, es por esto, que no se permite tener elementos insatisfechos en su trabajo. Está comprobado que un colaborador motivado, con una actitud positiva en su trabajo y comprometido con lo que hace, está menos predispuesto a abandonar la empresa. El cliente interno es mucho más costoso de seleccionar y formar nuevos candidatos que retener, esto ha llevado a las organizaciones a diseñar estrategias que les permitan fomentar el sentido de pertenencia entre sus colaboradores, mejorar el clima organizacional, aumentar la productividad y hacer que las empresas sean vistas como lugares anhelados para trabajar, porque concilian el espacio laboral con el personal.

“Una retribución justa y competitiva no es lo más importante para las personas pues un trabajo es algo más que ganar dinero o que realizar una serie de tareas. Un sueldo siempre puede ser mejorado por otra empresa, sin embargo el factor emocional es uno de los factores que marca la diferencia y el que hace que las personas sean leales y honestas con sus organizaciones. Por ello, un reto estratégico de las organizaciones es conseguir despertar el compromiso de las personas y conocer que es lo que motiva realmente a

cada uno. En definitiva, hablamos de salario emocional”. (Palomo, 2010, p.119)

Los empleados que se sienten “queridos” poseen una actitud positiva, mayor confianza en sí mismos y destrezas por contribuir y colaborar. Los que poseen bastante autoestima, son potencialmente los mejores empleados. Si se logra satisfacer de este modo a los colaboradores, se creará un ambiente valioso, agradable, motivador y enérgico para triunfar y destacarse en el mercado. Si se incorpora el reconocimiento como base de la cultura de empresa, se asegurará un clima organizacional positivo y productivo.

Para finalizar, queda claro que una organización líder, será aquella que promueva buenas relaciones laborales, identifique las necesidades de sus empleados y sea consciente de sus preocupaciones, porque de otro modo sólo conseguirá tener personal mediocre e inconforme, lo que significaría la supervivencia y la muerte de la empresa.

## CONCLUSIONES

Si bien en la actualidad se cuentan con innumerables Estrategias Organizacionales creadas para que cada uno los miembros pertenecientes a la organización se sientan cada vez mejor en la misma, es evidente que las empresas deberían dedicar parte de sus esfuerzos a comprender el comportamiento humano de sus colaboradores con lo cual pueden contribuir a mejorar su calidad de vida y su bienestar.

Evaluar los comportamientos también es útil para descubrir capacidades intelectuales y físicas que estimuladas de una forma correcta en función de la organización, ayudarían a cumplir con las metas trazadas generando crecimiento y éxito.

El sentido de pertenencia es la clave fundamental para que una empresa pueda sobresalir en un mundo tan competitivo y globalizado, ya que los colaboradores son los que hacen la diferencia ante la competencia, son ellos los que hablan bien o mal de la empresa y al final, los que ayudan al desarrollo de las tareas individuales y a alcanzar los objetivos y metas de la organización.

Después de realizar este ensayo, es posible decir que aunque las organizaciones gasten mucho tiempo y dinero planeando incentivos, capacitaciones y experiencias motivacionales para sus empleados, no recurren a conocer lo que estos quieren realmente. Es por eso que muchas de las estrategias planteadas anteriormente, solo ocasionan pérdidas de dinero y desorientación para la empresa y sus dirigentes quienes desconocen que muchas veces, un elogio sobre el trabajo realizado basta. Los jefes desconocen completamente cuales son las formas más eficaces para hacer que sus colaboradores se sientan realmente identificados con la filosofía de la empresa; que muchas veces van más allá de dinero o incentivos tangibles.

Con lo anterior, no estoy diciendo que los incentivos monetarios sean malos, al contrario, son necesarios para que los empleados vean que su entidad invierte en ellos y en su bienestar. Así como en la implementación de capacitaciones, las cuales permiten mejorar y perfeccionar el quehacer diario de cada trabajador y así, engrandecer la organización y hablar bien de ella. Sin embargo, muchas entidades ignoran la situación real del colaborador y como se mencionó anteriormente, se ignora las necesidades reales y particulares de cada uno de ellos y se cae en el grave error de catalogarlos como un todo global y no como un individuo particular.

Considero que lo más importante es hacer entender a cada entidad que lo primero que debe hacer es comenzar por conocerse interiormente, desde las bases hasta lo más alto y así poder buscar las estrategias más eficaces que permitan que cada uno de los empleados puedan rendir al máximo, haciendo su trabajo con agrado, conocimiento y sobre todo con la firme convicción de que es un lugar que puede brindarle todas las herramientas para evolucionar. Si muchas de estas entidades invirtieran no en tantos incentivos que no significan mucho para el empleado pero si en buscar ayuda para la implementación de planes y programas que propendan por el bienestar del colaborador, seguramente que el resultado de esa inversión, se vería reflejado en la labor del mismo empleado y en su manera de ejecutarla; también en la productividad y en las ganancias que puede obtenerse, ya que se siente cómodo e identificado con su trabajo y el lugar donde se desempeña sin importar lo que allí haga.

Este ensayo, se constituye en una oportunidad para que un empleador pueda conocer a través de la teoría, cómo una buena estrategia organizacional puede contribuir en forma positiva a la consecución de los objetivos de la empresa. Es claro que ya hay muchos autores y expertos quienes a través de la experiencia pueden hablar con propiedad de este tema y como puede aplicarse a las organizaciones. Por lo anterior, la inversión real puede ser en conocimiento por parte de los empleadores y en la valoración del empleado como pieza fundamental del desarrollo de las actividades.



## BIBLIOGRAFIA

VALORES Y ORGANIZACION. (02 de 2012). Recuperado el 15 de 03 de 2014, de:  
<http://www.buenastareas.com/ensayos/Valores-y-Organizacion/3468253.html>

Amoros, E. (2007). Comportamiento Organizacional. Lambayeque

Andrade, H. (2005). Comunicacion Organizacional Interna: Proceso, Disciplina y Tecnica. En H. Andrade, *Comunicacion Organizacional Interna: Proceso, Disciplina y Tecnica* (pág. 15). Netbiblo.

C., I. J. (21 de DICIEMBRE de 2012). *INFORME DE CLIMA ORGANIZACIONAL - GICUV- UNIVERSIDAD DEL VALLE*. Obtenido de [http://gicuv.univalle.edu.co/03\\_revision\\_direccion/revisionNo5/documentos/4.%20Informe%20de%20Clima%20Organizacional%20-%20T%E9cnico.pdf](http://gicuv.univalle.edu.co/03_revision_direccion/revisionNo5/documentos/4.%20Informe%20de%20Clima%20Organizacional%20-%20T%E9cnico.pdf)

CODINA, A. (s.f.). *DEGERENCIA.COM*. Obtenido de <http://www.degerencia.com/articulo/papel-e-importancia-del-liderazgo-en-las-organizaciones>

Diaz, J. (26 de ABRIL de 2013). *EMPRENDICES COMUNIDAD DE EMPRENDEDORES*. Recuperado el 24 de FEBRERO de 2014, de <http://www.emprendices.co/que-es-la-cultura-organizacional-de-una-empresa/>

DVOSKIN, R. (2004). Fundamentos de marketing: teoría y experiencia. En R. DVOSKIN, *Fundamentos de marketing: teoría y experiencia* (pág. 48). Buenos Aires: Ediciones Granica.

ELIAS, J. (2000). Organización Atenta: Consejos para Tener Clientes Contentos. En J. ELIAS, *Organización Atenta: Consejos para Tener Clientes Contentos* (pág. 26). Barcelona: Ediciones Gestion 2000.

FINANCIERA, N. (s.f.). *NORMAS EN TU EMPRESA*. Obtenido de <http://mexico.smetoolkit.org/mexico/es/content/es/3639/Normas-en-tu-empresa>

GROSS, M. (30 de 06 de 2008). *PENSAMIENTO IMAGINATIVO*. Obtenido de <http://manuelgross.bligoo.com/>

Katzenbach, J. (1998). El trabajo en equipo: ventajas y dificultades. En J. Katzenbach. Barcelona: Ediciones Granica.

kotter, J. (1999). La Verdadera labor de un lider. En K. Jhon, *La Verdadera labor de un lider* (pág. 14). Bogota: Norma.

Kotter, J. (1999). *LA VERDADERA LABOR DE UN LIDER*. Bogota: Norma.

LEON, I. (18 de 08 de 2008). *HABITOS Y CONDUCTAS DESEABLES EN LAS ORGANIZACIONES* . Recuperado el 15 de 03 de 2014, de <http://www.buscarempleo.es/general/habitos-y-conductas-deseables-en-las-organizaciones.html>

MAERHPROYECTOFINALDETI. (NOVIEMBRE de 2010). *MAERHPROYECTOFINALDETI*. Recuperado el 25 de FEBRERO de 2014, de <http://maerhproyectofinaldeti.wordpress.com/2010/11/21/el-comportamiento-humano-en-las-organizaciones/>

MITECNOLOGICO. (s.f.). *CONCEPTO DE COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL*. Obtenido de <http://www.mitecnologico.com/Main/ConceptoComportamientoOrganizacional>

NATIONAL BUSINESS SCHOOL. (s.f.). *EL EFECTO PIGMALION , LA PROFESIA EMPRESARIAL*. Obtenido de <http://www.nbs.com.gt/index.php/articulos-y-negocios/31-liderazgo-y-management/93-el-efecto-pigmalion-la-profesia-empresarial>

Palomo Vadillo, M. T. (2010). Liderazgo y motivación de equipos de trabajo. En M. T. Palomo Vadillo, *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo* (pág. 119). Madrid: ESIC EDITORIAL.

- Perez, A. J. (s.f.). *AECODE ASOCIACION ESPAÑOLA DE COACHING* . Recuperado el 3 de marzo de 2014, de <http://www.aecode.es/articulos/62-icomo-satisfacer-las-necesidades-de-los-empleados.html>
- PEREZ, N. (14 de 08 de 2013). *MOTIVACION Y MAS*. Obtenido de <https://www.motivacionymas.com/natividad-perez-team-building-motivacion/>
- PEREZ, N. (s.f.). *LA MOTIVACION COMO CLAVE DEL EXITO EMPRESARIAL*. Obtenido de <https://www.motivacionymas.com/natividad-perez-team-building-motivacion/>
- POSADAS, S. M. (s.f.). *TU REVISTA DIGI.U@T*. Obtenido de <http://www.turevista.uat.edu.mx/Volumen%203%20Numero%204/comunicacion%20organizacional.htm>
- RIVERA, L. (s.f.). *ESCUELA DE ORGANIZACION INDUSTRIAL*. Obtenido de <http://www.eoi.es/blogs/leidymargaritarivera/2012/02/27/importancia-del-liderazgo-en-las-organizaciones/>
- RODRIGUEZ, G. A. (s.f.). *LIDERAZGO Y TRABAJO EN EQUIPO*. Obtenido de <http://www.legionim.cl/Articulos/Arriagada%20RV/Liderazgo%20y%20Trabajoequipo.pdf>
- VALDA, J. C. (29 de 02 de 2009). *GRANDES PYMES* . Obtenido de <https://jcvalda.wordpress.com/2012/02/29/como-generar-una-cultura-organizacional-positiva/>
- VALORES EN LA ORGANIZACION. (16 de ENERO de 2008). *VALORES EN LA ORGANIZACION*. Obtenido de <http://es.shvoong.com/humanities/1747749-valores-en-la-organizacion/>