

# Sentido de pertenencia y sentido de trascendencia: dos aspiraciones que se encuentran \*

ENSAYO

## RESUMEN

**Karely Coromoto Paredes-León**<sup>1</sup>  
Centro de Investigaciones y Desarrollo Empresarial.  
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.  
Universidad de Los Andes.  
Mérida- Venezuela  
Correo electrónico: [kparedesleon@gmail.com](mailto:kparedesleon@gmail.com)

La presente reflexión tiene como propósito hallar respuestas a dos preocupaciones que manifiestan investigadores del comportamiento organizacional y líderes organizacionales: ¿Qué aspira la organización del trabajador? y ¿Qué aspira el trabajador de la organización? estos dos cuestionamientos derivan en nueve preguntas, las cuales han sido abordadas a través de las teorías de la motivación y del desarrollo del sentido de pertenencia y trascendencia. Permitiendo concluir que es preciso que quien dirige a los trabajadores conozca las diversas opciones para motivarlos, así como sus aspiraciones individuales, a la par de ser capaz de distinguir, analizar y sentir cada relación para seleccionar las acciones que considere apropiadas. Así mismo, que ambos sentidos son dos caminos que al cruzarse mejoran el desempeño de la organización e incrementan la satisfacción del trabajador. Este encuentro sucede cuando la organización genera un ambiente que le permite al trabajador sentir confianza en la organización, en sí mismo y en los demás.

**Sense of belonging and sense of transcendence:  
two aspirations that are found**

**Palabras clave:** motivación, sentido de pertenencia, sentido de trascendencia, organización, confianza.

## Abstract

*This essay aims to find solutions to two concerns expressed by researchers of organizational behavior and organizational leaders: What are the expectations of the organization about the worker? Moreover, what are the expectations of the worker about the organization? These two issues give rise to nine questions, which have been approached through the motivation theories, as well as the development of a sense of belonging and transcendence. The results show that the manager needs to be aware of the aspirations of the workers and needs to know different options to motivate them while being able to identify, analyze and feel each connection to choose appropriate actions. Also, that both approaches are two paths that, when crossed, improve the performance of the organization and increase the satisfaction of the worker. Such crossing takes place when the organization generates an environment that allows the worker to be confident in himself, others and the company.*

**Key words:** motivation, sense of belonging, sense of transcendence, organization, confident

**Recibido:** 01-04-2019

**Revisado:** 10-05-2019

**Aceptado:** 20-09-2019

\* Trabajo presentado en las IX Jornadas Internacionales de Investigación del CIDE, celebradas en Mérida, Venezuela el 28 y 29 de noviembre del 2019.

<sup>1</sup> Profesora del Centro de Investigaciones y Desarrollo Empresarial, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, de la Universidad de Los Andes, Mérida Venezuela. Licenciada en Administración. Magisters en Administración, mención Gerencia. Coach de Equipos Coach Organizacional Máster en PNL. Consultora en Diseño Organizacional y Gestión de Talento Humano. Coordinadora de la Especialización de Talento Humano del Centro de Investigaciones y Desarrollo Empresarial (CIDE), de la FACES. Universidad de Los Andes.

## Como citar este artículo - How to cite this article

Paredes- León, K. (2020). Sentido de pertenencia y sentido de trascendencia: dos aspiraciones que se encuentran. *Revista Visión Gerencial*, 19(1), 75-86. Recuperado de: <http://erevistas.saber.ula.ve/visiongerencial>

## 1. Generalidades

Es habitual escuchar a los líderes afirmar que el trabajador no tiene sentido de pertenencia con la organización, y por lo tanto aporta muy poco de lo que pudiera entregar a la misma. A partir de la observación de esta realidad se han planteado las siguientes interrogantes: ¿Cómo hacer para lograr que el trabajador sienta como suyo lo que hace en la organización? ¿Qué hace que el trabajador perciba que vale la pena pertenecer a la empresa en la que hace vida?

Para iniciar esta reflexión, es necesario citar a Schein (1994), quien ha tenido un interés primordial en sus investigaciones por los factores que influyen en la motivación del trabajador, y en el desempeño organizacional. Este autor afirma que:

Uno de los eternos problemas de la psicología organizacional ha sido el de desarrollar un concepto de la naturaleza humana que le ofrezca al dirigente empresarial alguna información clave sobre cómo reclutar, seleccionar y manejar a la gente para obtener no solo productividad para la organización sino satisfacción para el empleado. Por lo general hemos acudido a las teorías de la motivación para encontrar ese concepto -¿Qué hace que la gente trabaje? ¿Qué necesidades y qué motivaciones son las que lo animan a trabajar? ¿Qué tan importante es el dinero en la motivación? ¿Qué tan parecida es la motivación de una persona con respecto a la de otra? ¿A qué clase de incentivos responden los trabajadores si uno quiere aumentar su productividad? ¿Por qué hay gente tan altamente motivada mientras que otros no tienen motivación o sencillamente dedican toda su energía y creatividad a limitar a la organización? (p.37)

Todas estas interrogantes son compartidas por otros investigadores que se ocupan de la gestión de equipos. Hayes (2002), señala que uno de los aspectos principales que debe estar presente a la hora de crear equipos, es el

sentimiento de pertenencia, pues si los trabajadores no cuentan con él, será muy difícil que el equipo funcione, ya que este sentimiento le permite a los individuos reconocerse como parte de un grupo y hacer que el mismo funcione como un todo.

De forma similar, ocurre con la opinión de algunos autores del Comportamiento Organizacional, quienes tratan de identificar las maneras en que los individuos pueden actuar con mayor efectividad para el logro de los objetivos organizacionales.

Así Davis y Newstrom (2003) plantean que:

Los administradores son responsables de los resultados de rendimiento, por lo que les interesa de manera vital tener efectos en el comportamiento, el desarrollo de habilidades, el trabajo de equipo y la productividad de los empleados... Donde haya organizaciones, existe la necesidad de describir, entender, predecir y mejorar la administración del comportamiento humano (p.5)

La motivación actúa como impulsora del sentido de pertenencia, así lo demuestran las ciencias que estudian la conducta humana, tales como la antropología, la economía, la sociología y la psicología, entre otras, cuya finalidad es investigar al hombre, desde enfoques particulares para comprender, predecir y gestionar su accionar y su evolución tanto de forma individual como colectiva.

A partir de la psicología se ha desarrollado la Psicología de la Organización (PO), cuya óptica ha sido investigar y realizar aportes considerables a situaciones dentro del ámbito organizacional. En este sentido, esta disciplina ha estudiado la motivación, la productividad, la organización de las empresas, la gestión de conflictos inter e intra organizacionales y el diseño de estructuras que fomenten relaciones óptimas y adecuadas para el logro de

los objetivos organizacionales, ocupándose del desarrollo del individuo a lo largo de la vida, y de cómo éste influye en el desempeño organizacional y laboral. Entre los aportes de la PO, es preciso citar a Schein (1994), por cuanto afirma que: "La forma como se confrontan problemas tales como el del significado de la vida, el de la relación entre trabajo y familia, el de las aspiraciones, y el de determinar en qué consiste el éxito, difiere en cada edad." (p.7)

Considerando lo expuesto hasta este momento, se invita a los líderes de las organizaciones, de los equipos de trabajo y de las personas, a motivar a sus colaboradores partiendo desde la gestión de la pluralidad de pensamiento, historia, biología, lenguaje, creencias, principios, valores, intenciones y aspiraciones que, entre otros aspectos, hacen de cada trabajador un ser legítimamente diferente a otro, aceptándolo e integrándolo desde su diversidad.

A propósito de la motivación, Huertas (2008) expresa que:

Los seres humanos tienen claramente intenciones o propósitos, conocen los objetos que quieren, y eso es lo que les distingue del resto de los animales, mucho más que su funcionamiento perceptivo o memorístico, que en algo puede parecerse al que caracteriza a nuestros parientes animales más cercanos. Así pues, el ser humano tiene de genuino que todo lo que hace está gobernado por una intención: como quiero, puedo. (p.4)

Esto es parte del desafío que enfrentan quienes lideran, y es distinguir en cada uno de sus colaboradores: ¿Cuál es la intención que lo gobierna para desempeñarse en su puesto de trabajo? Para asumir y superar este desafío es preciso que cada dirigente desarrolle la escucha, en su sentido más amplio, es decir, que sea capaz de percibir las emociones, el cuerpo y el lenguaje, presentes de manera integral y

coherente en cada colaborador, y que provocará un comportamiento que se traducirá en determinado desempeño y en el logro total o no de un objetivo. Desarrollar la escucha en el sentido más amplio, permitirá al líder influir desde su propio lenguaje, cuerpo y emoción, en el comportamiento de su colaborador, escogiendo de manera voluntaria y consciente el curso de acción apropiado para cada situación. Sin embargo, el mismo, será "apropiado", cuando una vez transcurrido el tiempo el líder evalúe los resultados y sean iguales o al menos estén más cerca de lo deseado.

Al principio de este trabajo, se plantearon dos de nueve interrogantes, a saber: 1. ¿Cómo hacer para lograr que el trabajador sienta como suyo lo que hace en la organización? 2. ¿Qué hace que el trabajador perciba que vale la pena pertenecer a la empresa en la que hace vida? Ambas no tienen una respuesta única o correcta dado que cada colaborador es un observador y se constituye desde su permanente devenir. Lo que sí es importante puntualizar hasta el momento, es que el líder o dirigente debe desarrollar la capacidad de escuchar en su sentido más amplio, ya que una vez desarrollada, hallará respuestas a estas dos preguntas en las interacciones con cada uno de sus colaboradores.

Acotada como fue la escucha para abordar las múltiples respuestas a las dos primeras interrogantes aquí esbozadas, se plantea una tercera interrogante: ¿Cómo lograr que el trabajador aporte lo mejor de sí mismo para alcanzar los objetivos organizacionales? Para encontrar respuesta a esta inquietud se muestran las diversas teorías motivacionales, las cuales se pueden clasificar en dos grandes grupos: las teorías de contenido (Cuadro N°1), y las teorías de proceso (Cuadro N°2). Aun cuando existen autores que describen un tercer grupo (refiriéndose a la teoría

del reforzamiento), se comparte el enfoque de Davis y Newstrom (2003), quienes consideran a las teorías referidas a la modificación del comportamiento (surgidas a partir del trabajo denominado *Condicionamiento Operante* de B.F. Skinner), como teorías de proceso.

Las teorías de contenido (Cuadro N°1), se enfocan en la naturaleza o contenido de los elementos que motivan a las personas, donde las necesidades internas son las que originan el comportamiento, y están relacionadas con el Yo Interior de la persona y la manera en que su situación interna de necesidades gobierna su comportamiento.

Las teorías de proceso (Cuadro N°2), se fundamentan en que la motivación es un proceso, en el cual el líder se convierte en un motivador consciente y, por lo tanto, tiene un mayor control y responsabilidad sobre las consecuencias externas que tienden a provocar, mantener o extinguir determinado comportamiento de los trabajadores. Estas teorías de proceso se basan en la *Ley del Efecto y de las Consecuencias Alternas*, del psicólogo conductista, filósofo e inventor estadounidense B. F. Skinner, que plantea el refuerzo positivo con su respectiva conformación, o el refuerzo negativo con su castigo o extinción.

Al analizar las posturas de los autores de las teorías de contenido y de proceso, surge una relación dicotómica, una relación entre opuestos: o el colaborador se motiva a sí mismo por sus necesidades

internas, o el líder es quien motiva provocando comportamientos en el colaborador desde el accionar de consecuencias externas. Esta relación en la práctica no es dicotómica, ya que el relacionamiento entre la organización y el colaborador, es a partir de los intereses de uno con respecto al otro, influyendo y dejándose influenciar para la consecución de los intereses de ambos, sin pretenderse que "ambos" sea un sinónimo de "comunes".

La motivación tal como la define Covey (1997) es "la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia las metas organizacionales, condicionados por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual" (p.168). Por lo tanto, el sentido de pertenencia es un tema de motivación, sin embargo, trasciende tanto las necesidades internas como las normas y el dinero.

En consecuencia, la invitación es a plantear la inquietud en otros términos y para ello se propone adicionar una cuarta y quinta pregunta a las que ya se han planteado previamente, por demás centrales en el desarrollo de este ensayo, estas son: ¿Qué aspira la organización del trabajador? y ¿Qué aspira el trabajador de la organización? Preguntas que apuntan en dos direcciones, diferentes pero no opuestas, que si se encuentran o se cruzan es posible alcanzar ambas aspiraciones al mismo tiempo, y con los mismos recursos.

Cuadro N° 1. Teorías de Contenido

## TEORÍAS DE CONTENIDO

### LA TEORÍA DE LA JERARQUÍA DE NECESIDADES DE MASLOW:

A. H. Maslow (1908-1970), Psicólogo humanista, propuso la pirámide de 5 necesidades del ser humano, que aparecen en un orden definido: **Necesidades de orden inferior:** 1. Fisiológicas o de supervivencia. 2. Seguridad física y emocional. **Necesidades de orden superior:** 3. Necesidades de pertenencia y sociales. 4. Necesidades de autoestima y estatus. 5. Necesidades de realización personal y satisfacción. Según Maslow en la medida en que son cubiertas las necesidades de orden inferior, el ser humano concede mayor interés en satisfacer las de orden superior.

### LA TEORÍA DE LOS IMPULSOS MOTIVACIONALES DE DAVID MCCLELLAND:

Mc Clelland (1917-1998), Psicólogo y Catedrático Estadounidense, clasificó los tres impulsos motivacionales principales que influyen en el comportamiento del ser humano, los cuales variaban, en presencia e intensidad, de acuerdo a la forma y lugar en el que se criaron las personas. **La motivación hacia el logro,** referida a la orientación e interés que tienen las personas para buscar y alcanzar objetivos. **La motivación hacia la afiliación,** impulso por relacionarse con otros de su misma especie, y **la motivación hacia el poder,** un alto deseo de influir en la organización y en su gente para cambiar situaciones y personas, con disposición a asumir riesgos.

### EL MODELO DE LOS DOS FACTORES DE HERZBERG:

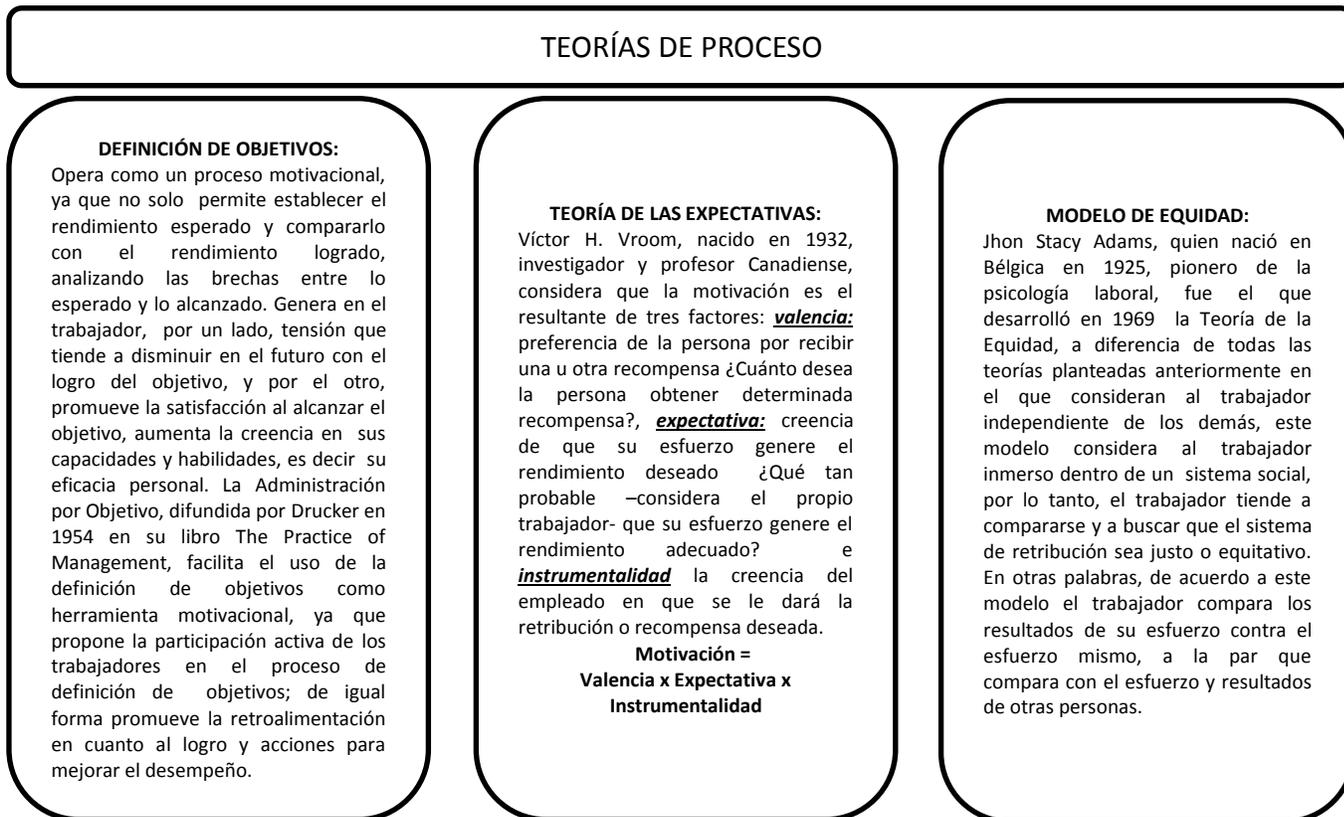
F. Herzberg (1923-2000) Psicólogo Estadounidense, desarrolló este modelo en la década de 1950, indagando en los trabajadores aquellas cosas que les generaban bienestar y aquellas que le generaban malestar, a la par que les solicitó describir los factores que generaban esas sensaciones. De esta indagación, el autor determinó que mientras la presencia de algunos factores producían bienestar, su ausencia no causaba malestar; más bien la presencia de otros factores si provocaban malestar. Por tanto, a unos les llamó de **mantenimiento o de higiene:** las condiciones y seguridad en el trabajo, necesarias pero no motivacionales; y a los otros les llamó **motivacionales o satisfactores,** que intensifican la motivación, ejemplo el logro, la responsabilidad, el rendimiento del trabajador.

### MODELO DE E-R-G DE ALDERFER:

Clayton Alderfer (1940-2015), Psicólogo y Consultor Estadounidense, desarrolló aún más los modelos o teorías de necesidades que lo antecedieron, especialmente el de Maslow, fundamentó sus aportes, en tres necesidades, por sus siglas en inglés Existence, Relatedness and Growth, a saber, **la necesidad de existencia,** **la necesidad de relación,** y **la necesidad de crecimiento.** A diferencia de lo propuesto por Maslow, Alderfer afirma que las personas, generalmente pueden ir de una necesidad a otra, incluso pueden estar una, dos o tres necesidades presente en una misma situación.

Fuente: Elaboración propia a partir de Davis y Newstrom (2003)

## Cuadro N° 2. Teorías de Proceso



Fuente: Elaboración propia a partir de Davis y Newstrom (2003)

## 2. Qué aspira la organización del trabajador?: sentido de pertenencia

La primera aproximación a esta frase "sentido de pertenencia" se hace desde las palabras que la componen, y para ello el *Diccionario del Uso del Español* Moliner (2000), apunta lo siguiente:

**Sentido:** Capacidad para entender y, particularmente, para juzgar o apreciar las cosas. Aptitud para obrar o juzgar bien en cierta cosa. Aptitud para sentir preocupación por cosas como la responsabilidad, el deber o la justicia... Circunstancia de tener o estar realizada una acción con un determinado fin, de servir para algo o de ser razonable o tener una justificación.

**Pertenencia:** Acción de pertenecer; particularmente, a una organización. Cosa que pertenece a otra como parte o como accesorio suyo.

**Pertenecer:** Ser una cosa parte de otra. Ser un miembro de una organización o grupo. (p.1268,1064)

De estas descripciones del uso del español se extrae que el sentido de pertenencia es cuando el trabajador siente como suya a la organización, actúa sintiendo pertenecer a ella, sintiendo preocupación y aprecio por la misma. Al ser ésta la máxima aspiración que tiene la organización de sus trabajadores para alcanzar la visión dentro de los límites establecidos por la misión, surge en esta reflexión una sexta inquietud: ¿Cómo hacer para que el trabajador tenga sentido de pertenencia hacia la organización?

El sentido de pertenencia o la

identificación que un trabajador siente hacia la organización en la que labora, ocurre cuando el trabajador encuentra sentido a su vida a través de su desempeño, de sus acciones en la organización. El trabajador como ser humano, anda en la búsqueda de sentido y finalidad para su vida, definida por Frankl (2004) como una "fuerza primaria", que lo motiva a realizar o no determinadas acciones, a asumir o extinguir determinadas conductas, a aceptar o rechazar una oportunidad; en palabras del mismo autor: "la libertad para completar un determinado sentido o para rechazar ese mismo sentido" (p.123). De cualquier manera, aceptar o rechazar es una elección, y el estado del ser humano por su naturaleza es siempre estar en una permanente elección.

Retomando a Frankl (2004):

Y, además, el hombre no actúa para satisfacer su impulso moral, y silenciar así los reproches de su conciencia; lo hace por conquistar un objetivo o una meta con la que se identifica, por una persona que ama, o por la gloria de Dios (p.123)

En suma, el colaborador se desempeña para alcanzar un objetivo o una meta, lo ideal es que ese objetivo o meta sea compatible con los objetivos o metas de la organización, por cuanto eso permite que la relación organización-trabajador se convierta, como lo dice Covey (1997), en un "ganar-ganar". En otras palabras, el colaborador con su desempeño participa en el logro de los objetivos organizacionales y a través del mismo logra su objetivo o meta personal. Es aquí donde se cruzan lo que aspira la organización y lo que aspira el trabajador.

Al momento de ejercer la dirección de las personas, es preciso tener en cuenta que la búsqueda del sentido de la vida cambia continuamente, mas no cesa nunca de existir, tal como lo afirma Frankl (2004): "la esencia de la existencia consiste en la capacidad del ser humano

para responder responsablemente a las demandas que la vida le plantea en cada situación particular." (p.131).

En este mismo orden de ideas, Echeverría (2011), afirma:

El estado en el que estamos en el mundo es siempre el de "hacernos cargo" de nosotros mismos, el de la inquietud con relación a la propia existencia y a sus formas de inserción en ese mundo en el que uno se descubre arrojado. Esta forma de "ser-en-el-mundo", que nos es propia, implica proyectarse a enfrentar un futuro que se nos presenta como alternativas que encierran, cada una de ellas, amenazas y posibilidades. (p.111)

Las afirmaciones delineadas en los párrafos precedentes conducen a cuestionamientos adicionales, a saber: ¿Es que acaso las personas cuando se postulan para trabajar en una organización tienen claro qué es lo que le da sentido a su vida? o ¿Cuál es la finalidad para su vida?, y más allá de este cuestionamiento: ¿El trabajador ya ha identificado al menos un objetivo de la organización que al desempeñarse para aportarle valor a ese objetivo, podrá encontrar sentido y finalidad a su vida? Si la esencia de la existencia cambia continuamente en el trabajador: ¿Cambiarán al mismo ritmo los objetivos o metas de la empresa y del trabajador? Y por último: ¿Bastará que la organización identifique sus objetivos y que el colaborador identifique los propios? ¿Se darán cuenta ambos que es posible ir en una única dirección de lograr-lograr para que el colaborador tenga sentido de pertenencia hacia la organización?

El sentido común indica que en la mayoría de los casos los trabajadores no se plantean estas inquietudes frente a su vida, mucho menos frente a su trabajo, por lo tanto, es necesario abordar esta reflexión desde otro camino, el de la *Teoría del Negocio* de Drucker, la cual afirma que "cuando los empleados preguntan ¿Cuál es la esencia de

nuestro negocio? cuestionan los supuestos fundamentales del valor de la organización para sus clientes y para la sociedad."(citado por Senge, 2000, p.388). Senge comparte el enfoque de la teoría del negocio al preguntarse: ¿Cómo pueden las empresas crear la capacidad de comprometer la imaginación y el intelecto de su personal en la prueba y mejora de las teorías del negocio? (p.388), y agrega valor a dicha teoría al expresar:

Pero la reflexión y la investigación que se requieren para crear esta teoría también captan las aspiraciones más profundas de la gente. Si las actitudes que se producen se sienten de corazón, si los directivos, especialmente los de más elevada jerarquía, pueden aumentar su vulnerabilidad exponiendo sus más profundas aspiraciones y supuestos, si los empleados pueden sentirse parte de un proceso creativo más amplio que está dando forma a su sector y a la sociedad, y si todo esto se puede enlazar con la voluntad de la gente para crear el futuro que todos anhelan, entonces el intelecto y el espíritu se ponen de acuerdo y la energía no sólo se libera sino que está enfocada.(p.389).

Si el trabajador se cuestiona el supuesto básico del para qué<sup>2</sup> está en la organización, generando en él una capacidad reflexiva y donde la pregunta puede llegar a ser tan o más poderosa como la respuesta, entonces el trabajador estará enfocado a generar valor, a aportar su intelecto, a liberar energía y a ponerla al servicio de la organización, para que ésta alcance su aspiración más alta de un futuro mejor para todos: clientes, sociedad, trabajadores y propietarios.

En efecto, la organización debe promover constantemente y de forma deliberada el cuestionamiento de este supuesto básico, tanto en los

---

<sup>2</sup> La pregunta ¿para qué? invita a una reflexión de aquí en adelante, es una mirada hacia el futuro, abre posibilidades. La pregunta ¿por qué? invita a una reflexión de aquí hacia atrás, mira hacia el pasado, cierra posibilidades, solo encuentran excusas o razones.

trabajadores como en sus directivos. Mientras mayor sea la capacidad de reflexión frente a esta pregunta, mayor será la posibilidad de que la organización encuentre sentido de pertenencia en el trabajador y este, a su vez, encuentre sentido a su vida, es decir, sentido de trascendencia, lo cual conduce a abordar en séptimo lugar la segunda pregunta que quedó pendiente al inicio de este artículo: ¿Qué hace que el trabajador sienta que vale la pena pertenecer a esta organización?

### 3. ¿Qué aspira el trabajador de la organización?: sentido de trascendencia

Citando de nuevo a Moliner (2000) en su obra *Diccionario de uso del español*, es posible precisar lo que significa Sentido de Trascendencia:

Trascendencia: Acción de trascender.

Trascender: Extenderse o comunicarse a otras cosas o a campo más amplio las consecuencias o efectos de un hecho o circunstancia. Pasar una cosa de cierto ámbito limitado. (p.1382)

En este sentido, el trabajador aspira a que su aporte produzca no solo logros para la organización, sino también, en un campo más amplio: logros personales. Justamente allí es donde el trabajador siente que existe un vínculo con algo más importante que trasciende a su propio ser: una aspiración más alta, un futuro mejor para todos. Es así como el ser humano puede trascender y encontrar sentido a su vida por medio del desempeño en las organizaciones.

A propósito Echeverría (2011) expresa:

La empresa del futuro será el espacio por excelencia para canalizar buena parte de la capacidad transformadora de los seres humanos. No nos limitamos a sostener que requerirá estar en un proceso de permanente transformación para restablecer una y otra vez su viabilidad y adaptación con su cambiante entorno. Vamos más lejos.

Sostenemos que la empresa será, por excelencia, la institución que liderará el cambio, que abrirá mundos nuevos, que transformará constantemente su entorno.(p.120)

Si el trabajador se identifica y comparte las aspiraciones más elevadas -visión compartida- de la organización, y a la vez esta brinda un ambiente de confianza, con reglas de juego claras, entonces el trabajador creará en sus capacidades y, sobre todo, en que su aporte generará resultados a su organización, y que estos a su vez, permitirán el logro de sus objetivos personales; sólo así la organización habrá obtenido de sus trabajadores entusiasmo, voluntad de comprometerse y energía para desempeñarse, es decir, sentido de pertenencia, y el trabajador habrá obtenido la respuesta al para qué está en esa organización. Es decir, sentido de vida o de trascendencia; un futuro mejor para todos.

Una vez transitado el camino hasta ahora planteado a través de las preguntas aquí delineadas, junto a la teoría de negocio propuesta por Drucker y esbozada por Senge, comienza a despejarse el camino que conducirá al encuentro entre las dos aspiraciones, a saber: el sentido de pertenencia que aspira la organización y el sentido de trascendencia que aspira el trabajador.

De acuerdo a Fred Kofman (2008) en su obra *La Empresa Consciente*, "todas las organizaciones tienen tres dimensiones: la impersonal, lo concerniente al trabajo, al "ello"; la interpersonal, lo que atañe a las relaciones, al "nosotros"; y la personal, la que involucra al "yo" (p.43), siendo desde la perspectiva del mismo autor "El objetivo de una organización consciente, en la dimensión personal, promover la realización y la trascendencia de todos los que trabajan en ella".(p.44)

La aspiración a un futuro mejor y común para el trabajador y para la organización es lo que posibilita que el sentido de pertenencia anhelado por la

organización y el sentido de trascendencia deseado por el trabajador, encuentren un camino común que juntos pueden transitar, es decir, un futuro compartido. Recordando una vez más a Drucker, cuando los empleados preguntan: ¿Cuál es la esencia de nuestro negocio?, cuestionan los supuestos fundamentales del valor de la organización para sus clientes y para la sociedad.

En este mismo orden de ideas Senge (2000), plantea:

Un buen ejemplo de ello ocurrió en el año 1996, en la gran teleconferencia de circuito cerrado ante 2.000 personas, donde los cuarenta más altos directivos de Oil Co revelaron su noble propósito: ser líderes tecnológicos para llevar adelante el negocio del petróleo, y un trabajador de nivel menor en una remota localidad manifestó públicamente en esta teleconferencia al Director General de Oil Co: para mí un propósito noble atendería a cuestiones más elevadas que los beneficios; y a mí, como individuo, me permitiría levantarme y decir: Hoy voy a trabajar porque me gusta, porque sé que Oil Co está contribuyendo al mundo, al país y a la comunidad, y se preocupa por las personas (pp.386-387).

De acuerdo con el autor, la misión y la visión de la organización deben traducirse en ese propósito noble, deben atender a cuestiones más elevadas que los beneficios. Es un propósito de responsabilidad compartida con los multi *stakeholders*; tal como lo recoge Senge (2000) de Joe Jaworski, antiguo jefe del grupo de planificación por escenarios en Royal Dutch/Shell: "*La clave es la voluntad de verse a uno mismo, y aún a su empresa, como parte de fuerzas más grandes que pueden dar forma a nuevas realidades*" (p.389).

El trabajador en busca de sentido de trascendencia está tratando al mismo tiempo de formar parte de fuerzas más grandes que puedan transformar su realidad: esa es la que vive y comparte

con otros; en otras palabras, transformar realidades significa aspirar o anhelar un futuro mejor en el que hayan puntos comunes o de encuentro que lo unan a una comunidad con propósito.

Ahora bien, si el fin que persigue una organización al lograr que sus trabajadores tengan sentido de pertenencia hacia la misma, es según Kofman (2008) "para que los trabajadores se sientan emocionalmente involucrados con su tarea, o para que pongan su energía al servicio de la organización, esta debe proporcionarles las condiciones que hagan posible su bienestar físico, emocional, mental y espiritual". (p.45). Aquí es pertinente profundizar en las condiciones que deben proporcionar las organizaciones para brindar bienestar físico, emocional, mental y espiritual a los trabajadores, y promover la realización y la trascendencia de todos los que trabajan en ella. Entonces, la octava pregunta es: ¿De qué debe hacerse cargo la organización para brindar bienestar físico, emocional, mental y espiritual a los trabajadores?

Se afirma que el sentido de pertenencia es una aspiración de la organización, y el mismo es resultado de cuando el trabajador encuentra sentido de trascendencia o sentido a su vida a través de su desempeño, de su comportamiento. De esta afirmación, surge la necesidad de abordar elementos o características que indiquen que el trabajador siente que trasciende y a la vez que tiene sentido de pertenencia.

Un trabajador que encuentra sentido a su vida, que siente que trasciende y que como resultado tiene sentido de pertenencia hacia la organización, sabe que pertenece a una organización por algo más que ganar dinero; sabe que es posible experimentar placer al comprometerse y sentir orgullo por una tarea significativa, en un clima estimulante que promueve la confianza, que desafía la creatividad, donde es

posible equivocarse, mejorar y desarrollar sus capacidades actuales y desarrollar las futuras.

La trascendencia ocurre en un trabajador cuando su misión de vida la ve reflejada en la misión de la organización, cuando se siente inmerso en sus labores, realizándolas con comodidad, donde el tiempo parece detenerse, cuando trabajar produce placer y proporciona importantes gratificaciones materiales y espirituales, donde siente que fluye en sincronía con los cambios de la organización. En fin, como concluye Kofman: "siente una deliciosa familiaridad, la pertenencia a algo que lo excede y, sin embargo, está en completa armonía con su verdadero yo" (p.61)

Por lo antes expuesto, es preciso brindarle al trabajador un ambiente adecuado que le permita sentir confianza en la organización y a su vez confiar en sí mismo y en los demás. Entonces, surge de inmediato una última inquietud: ¿De qué debe hacerse cargo la organización para generar un ambiente en el que se promueva la confianza?

#### **4. Confianza: factor clave para promover sentido de trascendencia y pertenencia**

La confianza es una emocionalidad muy requerida en las empresas. Con confianza es posible promover y lograr el aprendizaje, la transformación en los trabajadores y, por ende, en la organización. En un ambiente de confianza es posible innovar, ya que a diferencia de las organizaciones de mando-control, término acuñado por Echeverría (2011), está permitido probar, ensayar y equivocarse y se estimula a los trabajadores a expresar sus inquietudes, a mirar de manera diferente sus acciones, a proponer nuevas maneras de hacer las cosas, a pedir ayuda, a

manifestar “no sé”.

Aun cuando las relaciones de poder entre la organización y sus trabajadores, y entre los mismos trabajadores, sean desiguales, es posible generar relaciones basadas en la confianza; al respecto Echeverría (2011) afirma que “Una relación sustentada en la confianza no es necesariamente una relación entre iguales” (p.109). Continúa Echeverría aseverando que en las relaciones basadas en la confianza:

El poder se ejerce por autoridad y no recurriendo a la fuerza. La autoridad es siempre un poder conferido. Por lo tanto, se trata de un poder que puede ser siempre revocado. El criterio clave para otorgarlo, así como para revocarlo, es la confianza. (p.109)

Con confianza un trabajador:

- a) Actúa y su desempeño está basado en acciones transformadoras capaces de generar nuevas realidades para sí mismo y para su entorno.
- b) Percibe el futuro con mayor optimismo a pesar de la incertidumbre que sienta.
- c) Manifiesta sus inquietudes.
- d) Expresa sus ignorancias o incompetencias, dice “no sé”.
- e) Pide ayuda.
- f) Confiere autoridad para aprender.
- g) Cree en las promesas hechas por sí mismo, por otros y por la organización.
- h) Se compromete de acuerdo a sus deseos, distinciones y capacidades.
- i) Delega en otros haciendo peticiones, acordando estándares de satisfacción y confiando en las capacidades del otro.
- j) Pertenece a una organización, reflejándose en su misión y agregando valor por medio de sus capacidades.

Entonces, es necesario generar relaciones basadas en la confianza, son estas las que promueven las acciones y los mejores resultados en las

organizaciones y en sus trabajadores. Hay que proveer a la organización de mecanismos que generen confianza y una visión compartida entre todos sus integrantes.

## 5. Reflexiones finales

Vistas como han sido las teorías de motivación, pareciera no existir una forma única, ni correcta de gestionar el comportamiento humano, ni de organizar el trabajo para alcanzar y mejorar el desempeño organizacional, es preciso que quien dirige a los trabajadores conozca las diversas opciones para motivarlos, así como las aspiraciones individuales de los que integran su equipo de trabajo, a la par que debe ser capaz de distinguir, analizar y sentir cada relación para seleccionar las acciones que considere apropiadas.

Considerando los hallazgos resultantes de este ensayo, se invita a los líderes de las organizaciones, de los equipos de trabajo y de las personas, a motivar a sus colaboradores partiendo desde la gestión de la pluralidad de pensamiento, historia, biología, lenguaje, creencias, principios, valores, intenciones y aspiraciones que, entre otros aspectos, hacen de cada trabajador un ser legítimamente diferente a otro, aceptándolo e integrándolo desde su diversidad.

La organización aspira a que el trabajador tenga y manifieste el sentido de pertenencia hacia la misma, es decir, esté enfocado en aportar sus capacidades, sus habilidades y su energía al servicio de los objetivos de la organización, pues esta se presenta como el vehículo para el logro de sus objetivos personales. En otras palabras, la realización o trascendencia del trabajador.

Ambos sentidos, pertenencia y trascendencia, se encuentran en un

camino compartido cuando tanto la organización como quienes trabajan en ella, aspiran a un futuro mejor y común para la organización, para el trabajador y para la comunidad en la que operan. Por ende, se precisa que la organización promueva la confianza y el desarrollo de una visión compartida, de tal manera que el trabajador pueda confiar en ella, en sí mismo y en los demás, generando posibilidades de aprendizaje, de innovación, de escoger las mejores acciones y de alcanzar los mejores resultados para todos.

## 6. Referencias

- Ariza, J. Morales, A. y Morales, E. (2004). *Dirección y Administración integrada de personas*. España: Mc Graw Hill
- Covey, S. (1997). *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*. España: Paidós.
- Davis, K., Newstrom, J. (2003). *Comportamiento humano en el trabajo*. México: McGraw-Hill.
- Echeverría, R. (2011). *La Empresa Emergente*. Argentina: Granica
- Frankl, V. (2004). *El hombre en busca de sentido*. España: Herder.
- Hayes, N. (2002). *Dirección de Equipos de Trabajo*. España: Thomson.
- Huertas, J. (2008). *Las teorías de la motivación desde el ámbito de lo cognitivo y lo social*. Palmero, F. & Martínez, F. Motivación y Emoción. Madrid: McGraw-Hill. Recuperado el agosto, 31, 2016, de <https://scholar.google.co.ve>
- Kofman, F (2008). *La Empresa Consciente. Cómo construir valor a través de valores*. Argentina: Aguilar.
- Moliner, M. (2000). *Diccionario de Uso del Español*. Madrid: Editorial Gredos
- Schein, E. (1994). *Psicología de la Organización*. México: Prentice-Hall Hispanoamericana.
- Senge, Peter. (2000). *La Danza del Cambio*. España: Ediciones Gestión 2000 S.A.