



Pertenencia

De la comodidad a la conexión y a la contribución

LOS ESFUERZOS ORGANIZACIONALES PARA FOMENTAR LA PERTENENCIA SE HAN CENTRADO HISTÓRICA Y PRINCIPALMENTE EN HACER QUE CADA INDIVIDUO SE SIENTA RESPETADO Y TRATADO DE MANERA JUSTA EN UN ENTORNO DE TRABAJO INCLUSIVO. SI BIEN ESTO SIGUE SIENDO CLAVE, LAS ORGANIZACIONES LÍDERES ESTÁN ESTABLECIENDO UN VÍNCULO MÁS FUERTE ENTRE LA PERTENENCIA Y EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL, MEDIANTE EL FORTALECIMIENTO DE LAS CONEXIONES DE LOS COLABORADORES CON SUS EQUIPOS Y FOMENTANDO SU SENTIDO DE CONTRIBUCIÓN A OBJETIVOS SIGNIFICATIVOS COMPARTIDOS.

Impulsores actuales

La pertenencia, junto con el bienestar, encabeza la encuesta Global de Tendencias de Capital Humano de este año como uno de los temas más importantes. El 79% de los encuestados dijo que fomentar el sentido de pertenencia en la fuerza laboral era importante para el éxito de su organización en los próximos 12 a 18 meses y el 93% estuvo de acuerdo en que el sentido de pertenencia impulsa el desempeño organizacional, lo que representa uno de los porcentajes de consenso respecto a la importancia de una tendencia más altos vistos en una década de reportes Globales de Tendencias de Capital Humano.

Por supuesto que la pertenencia —incluyendo el sentirse respetado y tratado de manera justa— ha sido una prioridad organizacional durante un tiempo. Promover el respeto y la equidad entre todos los colaboradores constituye gran parte de los esfuerzos de diversidad e inclusión de muchas organizaciones, y esos esfuerzos, cuando son efectivos, dan frutos. Un estudio de 2019 de BetterUp, encontró que sentir pertenencia en el lugar de trabajo puede conducir a un aumento estimado del 56%

LA BRECHA DE PREPARACIÓN

El 79% de las organizaciones dice que fomentar un sentido de pertenencia en la fuerza laboral es importante o muy importante para su éxito en los próximos 12 a 18 meses, pero solo el 13% menciona estar muy listo para abordar esta tendencia.

en el desempeño laboral, una reducción del 50% en el riesgo de rotación y una disminución del 75% en los días de ausencia por enfermedad de los colaboradores. El estudio halló que un solo episodio de “micro exclusión” puede implicar una disminución inmediata del 25% en el rendimiento de un individuo en un proyecto de equipo.¹

¿Por qué ahora el sentido de pertenencia en el trabajo se ha convertido en una prioridad organizacional? Parte del motivo es externo. Muchas personas sienten que el mundo se está volviendo menos estable, más polarizado y más volátil. En muchos países, la polarización política, el tribalismo y el populismo están en aumento.² El Foro Económico Mundial ha observado una mayor “frustración pública con el statu quo, levantamientos populistas, [y] una división de grupos en nosotros vs. ustedes” en países

tan diversos como Estados Unidos, Francia, Alemania, Reino Unido, Italia, Hungría, Austria, Suecia, Polonia, Brasil, Filipinas y otros.³ Un estudio reciente en seis de esos países, reveló que estas divisiones son probablemente “más que únicamente cambios en la opinión pública sobre cuestiones específicas”, ya que pueden reflejar una desconfianza cada vez más profunda en la sociedad “con un creciente tribalismo e intolerancia sobre aquellos que tienen diferentes creencias y antecedentes que los propios”.⁴ Estas divisiones pueden generar que algunas personas recurran al lugar de trabajo para encontrar un sentido de propósito y solidaridad que a menudo es cada vez más difícil de lograr con la sociedad en general.

Incluso en el lugar de trabajo, esa solidaridad a veces puede ser difícil de encontrar. La encuesta de Políticas en el Trabajo de la Sociedad para la Gestión de Recursos Humanos (SHRM por sus siglas en inglés) halló que el 42% de los colaboradores estadounidenses encuestados, habían experimentado personalmente desacuerdos políticos en su lugar de trabajo y el 34% dijo que en su lugar de trabajo no se aceptan diferentes perspectivas políticas. SHRM señala que, mientras que las



organizaciones “no pueden, y no deben intentar evitar estas conversaciones ... [pueden] crear culturas inclusivas de civismo en las que las diferencias no constituyen una disrupción”.⁵

Muchas organizaciones están teniendo problemas al intentar fomentar la pertenencia en un mundo polarizado. Incluso las organizaciones que son conocidas por su foco en la seguridad psicológica y la apertura, han necesitado crear nuevas directrices para reducir las discusiones que puedan ser problemáticas en el lugar de trabajo. Un ejemplo de ello, es una organización que distribuyó un memorándum solicitando a los colaboradores que evitaran cualquier conversación que pudiera ser perjudicial para el lugar de trabajo o conducir a divisiones entre los grupos de colaboradores. La organización redujo las reuniones semanales en las que previamente los colaboradores podían discutir cualquier temática con los líderes senior, incluidas temáticas políticas, y cambió a una dinámica de sesiones mensuales centradas en la estrategia empresarial.

No solo los factores externos son los que impulsan la importancia del sentido de pertenencia; lo que está sucediendo dentro de la organización está también generando un impacto. Los cambios en la composición de la fuerza laboral son un desafío creciente. Con modalidades de trabajo alternativo en aumento, muchos colaboradores no “pertenecen” formalmente a la organización para la que trabajan, lo que puede dificultarles sentir pertenencia y, a su vez, puede obstaculizar que las personas con modalidades de trabajo tradicionales sientan unión con ellos. La tecnología del lugar de trabajo también es una fuerza que contribuye a esto. Si bien la tecnología permite la comunicación instantánea con prácticamente cualquier persona, la forma en que las personas usan esa tecnología puede, paradójicamente, contribuir a que aumenten los sentimientos de aislamiento. Muchos colaboradores virtuales comentan que la soledad es uno de los desafíos del trabajo remoto.⁶ Es un desafío al que se enfrenta un número cada vez mayor de colaboradores: en los Estados Unidos, el número de personas que trabajan regularmente desde casa ha crecido un 173% desde 2005.⁷

Estas fuerzas, internas y externas, se manifiestan en un contexto en el que muchas personas trabajan más horas. Dado que el trabajo consume más horas activas que nunca, las personas buscan obtener en el trabajo algo más que un sueldo. Desde la Crisis de la década de 1930, la semana laboral estadounidense promedio ha aumentado de 35 horas a 40 horas y muchas personas registran mucho más que eso.⁸ Los colaboradores en empleos a tiempo completo en los Estados Unidos, indican que trabajaron un poco más de 9,3 horas en promedio al día durante el 2017.⁹ Algunos observadores señalan que, a medida que las horas de trabajo se han extendido, las personas buscan cada vez más trabajar para lograr su auto realización y satisfacción personal¹⁰, lo que puede incluir, entre otros factores, un sentido de pertenencia.

Nuestra perspectiva para el 2020

Nuestra perspectiva es que la creación del sentido de pertenencia en el trabajo es el resultado de tres atributos que se refuerzan entre sí. Los colaboradores deben

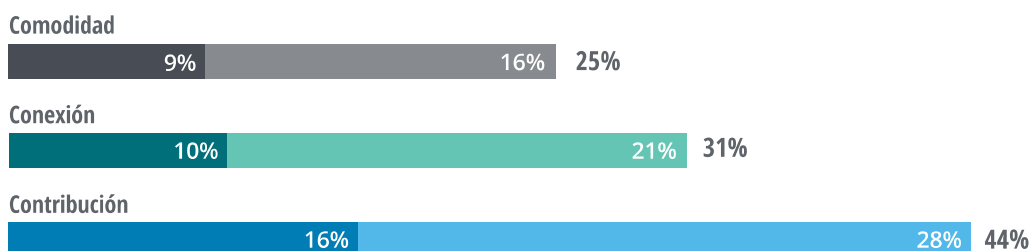
sentirse cómodos en el trabajo, incluyendo el ser tratados de manera justa y respetuosa por sus colegas. Deben sentirse conectados con las personas con las que trabajan y con los equipos de los que forman parte. Y deben sentir que contribuyen al logro de resultados significativos para la organización, comprendiendo cómo sus fortalezas únicas ayudan a sus equipos y a las organizaciones a alcanzar los objetivos comunes.

Los resultados de la encuesta Global de Tendencias de Capital Humano 2020 respaldan esta opinión. El 25% de los encuestados identificó que fomentar un entorno en donde los colaboradores sienten que reciben un trato justo y pueden ser ellos mismos —comodidad— es el mayor impulsor del sentido de pertenencia. El 31% expresó que tener un sentido de comunidad e identificarse con un equipo —conexión— es el mayor impulsor. Y el 44%, la mayoría, manifestó que sentirse alineado con el propósito, la misión y los valores de la organización, así como también ser valorado por sus contribuciones individuales —contribución— es el mayor impulsor del sentido de pertenencia en el trabajo (Figura 1).

FIGURA 1

La contribución y la conexión impulsan más la pertenencia que la comodidad por sí sola ¿Cuál de los siguientes es el principal impulsor para crear pertenencia en su organización?

- Colaboradores que pueden aportar su personalidad auténtica en el lugar de trabajo
- Colaboradores que son tratados justamente
- Colaboradores que se pueden identificar con un equipo definido (por ejemplo, por función, departamento, geografía, etc.)
- Colaboradores que tienen un sentido de comunidad y se sienten conectados con los demás dentro de la organización
- Colaboradores que son valorados por sus contribuciones individuales
- Colaboradores que se sienten alineados con el propósito de la organización, su misión y sus valores



Fuente: Tendencias Globales de Capital Humano, Deloitte, 2020

LA PERTENENCIA A TRAVÉS DE LOS AÑOS EN EL REPORTE GLOBAL DE TENDENCIAS DE CAPITAL HUMANO

El capítulo “Pertinencia” de este año explora la evolución de la comodidad a la conexión y a la contribución, lo que sugiere que los colaboradores pueden hallar propósito y valor en el trabajo cuando son capaces de identificar el impacto que están generando en los objetivos y metas de la organización. La perspectiva de este año se basa en una década de investigación que mostró por primera vez cómo la diversidad y la inclusión impulsan el desempeño organizacional en 2011; señaló la importancia de la diversidad de pensamientos, perspectivas e ideas en 2013; e hizo hincapié en la necesidad de combinar la diversidad con una cultura inclusiva para generar valor en 2014. Nuestro capítulo de 2017, “Diversidad e inclusión: La brecha en la realidad”, reforzó la importancia de la conexión cuando escribimos sobre la importancia de crear equipos diversos e inclusivos en los que las personas se sintieran capaces de hablar y contribuir para impulsar el rendimiento organizacional. El paso de la conexión a la contribución, sin embargo, depende de otro factor: el significado. En el capítulo “De la experiencia del empleado a la experiencia humana” del año pasado, describimos la importancia de incorporar significado en el trabajo y permitir que los colaboradores contribuyan de la manera más positiva, solidaria y personal. Este año, nos basamos en eso para explicar que las organizaciones que desean ser inclusivas deben ir más allá de hacer que la gente se sienta cómoda en el trabajo; también deben fomentar un sentido de pertenencia, dando a los colaboradores la capacidad de contribuir de maneras más significativas para impulsar los resultados del equipo y de la organización.

La evolución de la comodidad a la conexión y la contribución es aditiva, y cada avance se basa en el anterior. Muchas organizaciones ya han hecho grandes progresos en materia de comodidad, creando un entorno inclusivo donde los colaboradores se sientan respetados y tratados de manera justa. Las organizaciones que establecen este tipo de cultura inclusiva tienen el doble de probabilidades de cumplir o superar sus objetivos financieros, tres veces más probabilidades de tener un alto rendimiento, seis veces más probabilidades de ser innovadoras y ágiles, y ocho veces más probabilidades de lograr mejores resultados de negocio.¹¹

La conexión, el siguiente paso, se produce en dos niveles: cuando los colaboradores sienten que tienen relaciones significativas con sus compañeros de trabajo y sus equipos, y cuando se sienten conectados con el propósito y los objetivos de la organización. La aparición y la popularidad de los grupos de organizaciones —grupos destinados a conectar y empoderar a personas con orígenes e identidades sociales similares— es un ejemplo de cómo las organizaciones han promovido conexiones más fuertes entre los colaboradores. Un ejemplo del poder de los colaboradores que se sienten conectados y con un propósito más amplio, se identifica en la iniciativa “Marcas con un propósito” de Unilever, que crea productos que son asequibles y comercialmente viables

para los consumidores en las aldeas rurales. Las personas que trabajan en los equipos de Marcas con Propósito tienen los niveles de compromiso más altos de la organización y las propias marcas están creciendo 69% más rápido que el resto del negocio.¹²

El tercer paso, la contribución, lleva la comodidad y la conexión aún más lejos. Cuando los colaboradores tienen un sentido de contribución, no solo se sienten respetados y tratados de manera justa en el trabajo y tienen relaciones sólidas con sus colegas y equipos, sino que también pueden percibir cómo sus talentos y esfuerzos individuales generan una diferencia significativa en la progresión de los resultados del equipo y la organización. En pocas palabras, pueden ver cómo lo que hacen realmente importa en la búsqueda y el logro de objetivos comunes. Los resultados de nuestra encuesta apoyan el vínculo entre un sentimiento de contribución y un sentimiento de pertenencia: el 63% de los encuestados, cuando se les preguntó cómo la creación de un sentido de pertenencia apoya el rendimiento organizacional, respondió que lo hace mejorando la alineación entre los objetivos individuales y organizacionales.

Un ejemplo de una organización que se esfuerza por tener una cultura en la que todos se sientan capaces de contribuir a resultados significativos en el trabajo es

Alibaba. El CEO de Alibaba, Zhang Yong, manifiesta que: “La esencia de la cultura de Alibaba es que tenemos fe en cada uno de nosotros”. Alibaba entiende que únicamente si los colaboradores se sienten seguros para expresar sus puntos de vista y opiniones, es posible impulsar el tipo de colaboración significativa que se traduce en la increíble diversidad de su fuerza laboral y en valor comercial.¹³

El reconocimiento de la contribución del colaborador en el trabajo puede ayudar a fomentar el sentido de pertenencia en un mundo cada vez más diverso ya polarizado. La pertenencia basada en la contribución no requiere que las personas concuerden (por ejemplo) en sus opiniones políticas o compartan la misma cultura. En su lugar, se apoya en la diversidad de pensamiento de las personas y los equipos, de manera de promover el compromiso con los resultados compartidos, y posibilitar la participación en debates que contemplen una variedad de perspectivas para llegar a un acuerdo. Cuando los

equipos están unidos por un propósito común las diferencias de opinión sobre asuntos no relacionados con ese propósito pueden llegar a ser menos relevantes, y las diferencias de opinión sobre cómo lograr ese propósito, se convierten en la base para un diálogo razonable en lugar de un motivo de división.

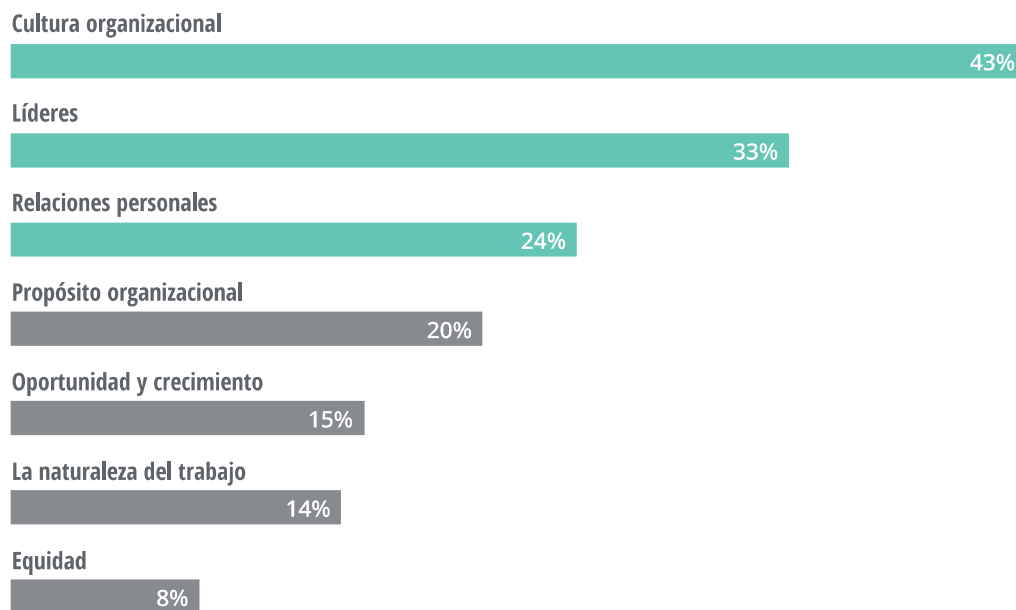
Nuestra encuesta Global de Tendencias de Capital Humano, sugiere que hay tres factores con mayor impacto en la capacidad de una organización para transitar la evolución de la comodidad, a la conexión y la contribución: cultura organizacional, los comportamientos del liderazgo y las relaciones personales (figura 2).

La cultura organizacional se refiere al sistema de valores, creencias y comportamientos que dan forma a la manera en la que se realiza el trabajo dentro de una organización. En una cultura de pertenencia, eso implica un entorno

FIGURA 2

Cultura, liderazgo y relaciones personales son los factores más importantes que influyen en la habilidad de una organización para crear pertenencia

¿Qué factores influyen más en la capacidad de su organización para crear un sentido de pertenencia? (Seleccione hasta dos.)



Fuente: Tendencias Globales de Capital Humano, Deloitte, 2020

que contemple los tres elementos de comodidad, conexión y contribución. Los colaboradores deben sentir que sus opiniones son respetadas y valoradas; la cultura debe animar a todos a ser auténticos, compartir sus diversas perspectivas y alinearse con el propósito del equipo y la organización. Y los colaboradores necesitan mecanismos claros, como incentivos y retroalimentación entre pares/supervisores, para identificar de qué forma su trabajo marca la diferencia en la búsqueda de objetivos compartidos más amplios.

Esta cultura organizacional se apoya en comportamientos de liderazgo que refuerzan los valores organizacionales de equidad, respeto y seguridad psicológica en los equipos, e inspiran a los colaboradores a dar al máximo. El programa de investigación “As One” de Deloitte, que estudió la estructura y la productividad de diferentes tipos de equipos, encontró que tres tipos de líderes de equipo fueron capaces de construir un sentido más fuerte de contribución: “capitanes de equipos deportivos”, “organizadores comunitarios” y “senadores”. Dentro de estos arquetipos, los líderes unieron a los equipos a través de objetivos comunes en lugar de reglas. Además, los miembros del equipo tenían la autonomía para tomar decisiones y proporcionar información en lugar de seguir una estructura de comando y control.¹⁴

Por último, la calidad de las relaciones entre los miembros del equipo es fundamental. Una vez más, la comodidad y la conexión son importantes para facilitar la contribución. Los equipos en los que los colaboradores se sienten psicológicamente seguros de compartir sus puntos de vista, y donde sus relaciones con otros miembros del equipo, son lo suficientemente fuertes como para permitirles hacerlo de una manera crítica pero constructiva, estarán bien posicionados para participar en fricciones productivas: la capacidad de obtener beneficios positivos de los conflictos y aprender de los desacuerdos para generar nuevos insumos.¹⁵



Aprendiendo a través del ejemplo

Los ejemplos de los esfuerzos de las organizaciones en torno a la comodidad, la conexión y la contribución evidencian el valor de cada uno de estos atributos para el desempeño de una organización. La empresa de ciencias de la vida Gilead Sciences, recientemente emprendió una iniciativa para aumentar la comodidad entre sus equipos en Asia con el objetivo de inculcar una sensación de seguridad psicológica, en donde los colaboradores se sintieran más seguros de hablar, cometer errores y ser ellos mismos sin temor a castigo o juicio. La compañía trabajó con sus líderes en la región para desarrollar capacidades de liderazgo inclusivas y ayudarles a entender cómo reducir los efectos de su propio sesgo (por ejemplo, dando a los miembros del equipo oportunidades para plantear sus preocupaciones). El objetivo de esta iniciativa es construir en la región una cultura en la que los colaboradores se sientan capacitados para desafiar respetuosamente las normas, permitiéndoles identificar proactivamente, en lugar de reactivamente, problemas y oportunidades. Gilead, apunta a un mayor rendimiento e innovación al romper la cultura de conformidad y

alentar a los miembros del equipo a ser diferentes y expresar opiniones diversas.¹⁶

Horizon Therapeutics, estableció una conexión en su organización a través de una serie de iniciativas destinadas a promover y celebrar la importancia del pensamiento y las acciones inclusivas. La organización promueve explícitamente la “alianza” en el lugar de trabajo, identificando y apoyando a los colaboradores que demuestran comportamientos inclusivos en sus interacciones diarias con diversos colegas y equipos. Horizon, busca cuatro características en sus “aliados”: “Ser bueno aprendiendo y escuchando, sentirse cómodo participando y manifestándose, poseer y compartir su propia historia, y modelar comportamientos positivos e inclusivos”.¹⁷ Estas iniciativas están dando frutos en términos de la cultura en el lugar de trabajo. Además de ser reconocido durante varios años como uno de los “Mejores Lugares de Trabajo en el cuidado de la salud y bio farmacéutica” por la revista Fortune y la organización Great Place to Work,¹⁸ a Horizon se le reconoce la creación de un entorno familiar en donde los colaboradores se sienten conectados con el trabajo y sus compañeros, y donde además creen que tienen voz en la toma de decisiones.¹⁹

Por último, la Administración Nacional de Aeronáutica y del Espacio (NASA por sus siglas en inglés) de Estados Unidos, continúa fomentando el sentido de pertenencia basado en el sentido de contribución. Robert Gibbs, administrador asociado de la Dirección de Apoyo a la Misión, comentó: “Desde un astronauta hasta un contador, todos estamos tirando de la misma cuerda, en la misma dirección, tratando de lograr lo mismo”.²⁰ Mientras trabajan para llevar a la primera mujer y al siguiente hombre a la luna para el 2024, la NASA mantiene un fuerte sentido de misión en toda su fuerza laboral, a pesar de que su composición incluye una amplia variedad de tipos de trabajadores, incluidos colaboradores federales, así como un alto porcentaje de trabajadores contratados, socios comerciales y socios de acuerdos de cooperación internacional. La NASA, sigue siendo uno de los empleadores más buscados

de la industria aeroespacial, y los líderes atribuyen gran parte de su éxito —y la sorprendentemente baja tasa de rotación del 3 %— a su capacidad para destacar la importancia de cada individuo para lograr un propósito organizacional claro y convincente. Independientemente de su trabajo o modalidad de contratación, todos en la NASA pueden identificar cómo sus talentos individuales contribuyen a su equipo y cómo ese trabajo, combinado, hace avanzar a la NASA.²¹

Mirando hacia adelante

Las organizaciones siguen invirtiendo grandes cantidades de energía, recursos y esfuerzos de liderazgo, para asegurar que las personas se sientan respetadas y sean tratadas de manera justa en el trabajo. Ahora, los líderes tienen la oportunidad de construir sobre la comodidad para fomentar la conexión y la contribución, lo que permitirá un sentido de pertenencia que puede impactar en una mejora del rendimiento organizacional. Implementar este tipo de estrategias de pertenencia no será fácil. Se requerirá que las organizaciones tengan un enfoque en la diversidad para asegurarse que están creando oportunidades para que todos contribuyan de manera equitativa. Cuando los colaboradores ven y aprecian cómo su trabajo individual ayuda a lograr objetivos que apoyan y consideran significativos, es probable que estén más comprometidos, más motivados y con mayores probabilidades de desempeñarse a un alto nivel para impulsar aumentos en el desempeño organizacional.

Agradecimientos

Los autores desean agradecer a **Juliet Bourke, Christina Brodzik, Terri Cooper y Devon Dickau** por su contribución en este capítulo

Referencias

1. BetterUp, El valor de pertenecer al trabajo: El caso de negocio para invertir en inclusión en el lugar de trabajo, consultado el 20 de marzo de 2020.
2. Thomas Carothers y Andrew O'Donohue, "Cómo entender la propagación global de la polarización política," Carnegie Endowment For International Peace, 1 de octubre de 2019.
3. Laura-Kristine Krause y Jérémie Gagné, Líneas de falla: las divisiones invisibles de Alemania, Más en Común, 2019; Tim Dixon, "Así es como resolvemos la crisis global del tribalismo y la decadencia democrática," Foro Económico Mundial, 9 de enero de 2019.
4. *Ibíd.*
5. Beth Mirza, "La discordia política está perturbando el lugar de trabajo," SHRM, 5 de noviembre de 2019.
6. Hailley Griffs, "Informe sobre el estado del trabajo a distancia 2018: Lo que es ser un trabajador remoto en 2018," Buffer, consultado el 20 de marzo de 2020.
7. Análisis global del lugar de trabajo, "Estadísticas de teletrabajo," consultado el 20 de marzo de 2020.
8. Vicki Robin y Joe Domínguez, "Los humanos una vez trabajaron sólo 3 horas al día. Ahora siempre estamos trabajando, pero ¿por qué?," Big Think, 6 de abril de 2018.
9. Oficina de Estadísticas Laborales de los Estados Unidos, "Encuesta de Uso del Tiempo Americano (ATUS)," consultado el 31 de octubre de 2018.
10. Derek Thompson, "El trabajo está haciendo miserables a los estadounidenses," Atlántico, 24 de febrero de 2019.
11. Juliet Bourke y Bernadette Dillon, "La revolución de la diversidad y la inclusión: Ocho poderosas verdades," Deloitte Revisión 22, 22 de enero de 2018.
12. Unilever, "Las marcas de Unilever, impulsadas por su propósito, superan," comunicado de prensa, 11 de junio de 2019.
13. Observaciones de profesionales de Deloitte interactuando con Alibaba.
14. David Brown "Como uno: Mejor colaboración donde cuenta más," Deloitte Revisión 12 de enero de 2013.
15. John Hagel et al., Más allá del proceso: Cómo mejorar, más rápido como las "excepciones" se convierten en la regla, Deloitte Insights, 13 de noviembre de 2017.
16. Conversaciones con ejecutivos de la empresa por colegas de los autores.
17. Conversaciones con ejecutivos de Horizon Therapeutics por colegas de los autores; Caitlin Gray, "Cómo construir la seguridad psicológica como líder: Una entrevista con un líder mundial de Corea," Deloitte, 16 de octubre de 2019.
18. Terapéutica del Horizonte, "Horizon Pharma plc nombrado uno de los 2019 bEs workplaces en health cson y biopharma de FORTUNE y Great Place to Work," comunicado de prensa, 11 de abril de 2019.
19. Conversaciones con Horizon Ejecutivos terapéuticos por colegas de los autores.
20. Conversaciones con la NASA Líderes por colegas de los autores.
21. *Ibíd.*

