

UNIVERSIDAD PERUANA UNIÓN
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
Escuela Profesional de Administración



**Gestión equitativa y empoderamiento factores claves del sentido de pertenencia en trabajadores emprendedores del rubro comercial,
Puno**

Tesis para obtener el Título Profesional de Licenciado en
Administración y Negocios Internacionales

Autor

Ruth Nélide Apaza Diaz
Brando Jose Quispe Huancco
Leslie Anayeli Flores Machaca

Asesor

Mtro. Wilson Cruz Mamani

Juliaca, agosto de 2024

DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD DE TESIS

Yo Mtro. Wilson Cruz Mamani, docente de la Facultad de Ciencias Empresariales, Escuela Profesional de Administración, de la Universidad Peruana Unión.

DECLARO:

Que la presente investigación titulada: **“GESTIÓN EQUITATIVA Y EMPODERAMIENTO FACTORES CLAVES DEL SENTIDO DE PERTENENCIA EN TRABAJADORES EMPRENDEDORES DEL RUBRO COMERCIAL, PUNO”** de los autores **Ruth Nélide Apaza Díaz; Brando Jose Quispe Huancoco y Leslie Anayeli Flores Machaca**, tiene un índice de similitud de 16% verificable en el informe del programa Turnitin, y fue realizada en la Universidad Peruana Unión bajo mi dirección.

En tal sentido asumo la responsabilidad que corresponde ante cualquier falsedad u omisión de los documentos como de la información aportada, firmo la presente declaración en la ciudad de Juliaca, a los 12 días del mes de setiembre del año 2024.



Mtro. Wilson Cruz Mamani
Asesor

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS



En Puno, Juliaca, Villa Chullunquiari, a los 21 día(s) del mes de agosto del año 2021 siendo las 11:00 horas, se reunieron los miembros del jurado en la Universidad Peruana Unión Filial Juliaca, bajo la dirección del (de la) presidente (a): Mtra. Marín Estefa Huayta Mega el (la) secretario(a): Mtro. Amed Vargas Martínez y los demás miembros: Dr. Alexander David De La Cruz Vargas y el (la) asesor(a): Mtro. Wilson Cruz Mamani con el propósito de administrar el acto académico de sustentación de la tesis titulado Gestión equitativa y empoderamiento factores claves del sentido de pertenencia en trabajadores emprendedores del rubro comercial, Puno del(los) bachiller(es):

- a) Ruth Nélica Apaza Díaz
- b) Brando Jose Quispe Huancco
- c) Leslie Anayeli Flores Machaca

conducente a la obtención del título profesional de: Licenciado en Administración y Negocios Internacionales
(Denominación del Título Profesional)

El Presidente inició el acto académico de sustentación invitando al (a la) / a (los) (las) candidato(a)s/ a hacer uso del tiempo determinado para su exposición. Concluida la exposición, el Presidente invitó a los demás miembros del jurado a efectuar las preguntas, y aclaraciones pertinentes, las cuales fueron absueltas por al (a la) / a (los) (las) candidato(a)s/. Luego, se produjo un receso para las deliberaciones y la emisión del dictamen del jurado.

Posteriormente, el jurado procedió a dejar constancia escrita sobre la evaluación en la presente acta, con el dictamen siguiente:

Bachiller (a): Ruth Nélica Apaza Díaz

CALIFICACIÓN	ESCALAS			Mérito
	Vigesimal	Literal	Cualitativa	
<u>Aprobado</u>	<u>16</u>	<u>B</u>	<u>Bueno</u>	<u>Muy bueno</u>

Bachiller (b): Brando Jose Quispe Huancco


CALIFICACIÓN	ESCALAS			Mérito
	Vigesimal	Literal	Cualitativa	
<u>Aprobado</u>	<u>16</u>	<u>B</u>	<u>Bueno</u>	<u>Muy bueno</u>

Bachiller (c): Leslie Anayeli Flores Machaca

CALIFICACIÓN	ESCALAS			Mérito
	Vigesimal	Literal	Cualitativa	
<u>Aprobado</u>	<u>16</u>	<u>B</u>	<u>Bueno</u>	<u>Muy bueno</u>

(*) Ver parte posterior

Finalmente, el Presidente del jurado invitó al (a la) / a (los) (las) candidato(a)s/ a ponerse de pie, para recibir la evaluación final y concluir el acto académico de sustentación procediéndose a registrar las firmas respectivas.


 Presidente/a

 Secretario/a

 Miembro

 Miembro

 Bachiller (a)

 Bachiller (b)

 Bachiller (c)

Índice de contenido

RESUMEN	5
ABSTRACT	6
1 INTRODUCCIÓN	7
2 MATERIALES Y MÉTODOS.....	16
2.1 Diseño	16
2.2 Sujetos	16
2.3 Mediciones	16
2.4 Análisis estadísticos.....	17
2.4.1 Análisis descriptivo y matriz de correlaciones de Pearson	17
2.4.2 Validación del modelo teórico de hipótesis planteadas, predicción y variabilidad explicada	18
2.5 Declaración sobre aspectos éticos.....	18
3 RESULTADOS	19
3.1 Evaluación de datos atípicos	19
3.2 Análisis Descriptivo-sociodemográficos	19
3.3 Análisis descriptivos, matriz de correlaciones, Pearson y confiabilidad.....	20
3.4 Evaluación del modelo hipotetizado	21
4 DISCUSIÓN	22
5 CONCLUSIÓN	24
6 REFERENCIAS.....	26

Gestión equitativa y empoderamiento factores claves del sentido de pertenencia en trabajadores emprendedores del rubro comercial, Puno

RESUMEN

En la actualidad, las empresas exitosas comprenden que el capital humano es el recurso intangible más valioso que poseen para crear valor, generar riqueza y mantener su competitividad en el mercado dinámico de esta era. Sentirse parte de algo es fundamental, ya que esto da lugar a vínculos emocionales que fomentan actitudes positivas hacia la comunidad y el entorno, motivando a la persona a involucrarse en su progreso y a crear significados que perdurarán en su memoria individual y colectiva. Por ello que esta investigación tuvo como objetivo determinar la influencia de gestión equitativa y empoderamiento sobre sentido de pertenencia de los trabajadores del rubro comercial de la región de Puno. El enfoque metodológico utilizado es de naturaleza correlacional explicativa, con un diseño no experimental de tipo transversal. Para alcanzar el propósito de la investigación, se empleó una muestra de 284 participantes, donde el 59.2% son varones y el 40.8% mujeres, mayoritariamente en el rango de edad de 25 a 30 años, seleccionados mediante un método no probabilístico por conveniencia. Se utilizó 3 instrumentos para la recolección de los datos. La validación del modelo teórico mediante los datos empíricos se realizó por el método de modelamiento de ecuaciones estructurales (SEM). Obteniendo como resultado que la variabilidad explicada en el modelo indica que el 42% de las variables sentido de pertenencia es explicada por gestión equitativa y empoderamiento. Se evidencia que hay una conexión entre las variables analizadas; individuos comprometidos y empoderados con sus labores experimentan un mayor sentimiento de pertenencia. Cuando una organización carece de este sentido de pertenencia, sus logros serán limitados, su progreso se verá obstaculizado y su entorno laboral se caracterizará por la desmotivación y la falta de confianza. En tales circunstancias, la empresa no podrá alcanzar sus metas ni cumplir con su misión de manera efectiva.

Palabras clave: Empoderamiento, compromiso, desempeño, gestión equitativa, liderazgo, sentido de pertenencia

Equitable management and empowerment are key factors in the sense of belonging in entrepreneurial workers in the commercial sector, Puno

ABSTRACT

Today, successful companies understand that human capital is the most valuable intangible resource they have to create value, generate wealth and maintain their competitiveness in the dynamic market of this era. Feeling part of something is essential, as this gives rise to emotional bonds that foster positive attitudes towards the community and the environment, motivating the person to get involved in its progress and to create meanings that will endure in their individual and collective memory. Therefore, this research aimed to determine the influence of equitable management and empowerment on the sense of belonging of workers in the commercial sector of the Puno region. The methodological approach used is of an explanatory correlational nature, with a non-experimental cross-sectional design. To achieve the purpose of the research, a sample of 284 participants was used, where 59.2% are men and 40.8% women, mostly in the age range of 25 to 30 years, selected by a non-probabilistic method for convenience. Three instruments were used to collect the data. The validation of the theoretical model through empirical data was carried out using the structural equation modeling method (SEM). The result was that the variability explained in the model indicates that 42% of the sense of belonging variables are explained by equitable management and empowerment. It is evident that there is a connection between the variables analyzed; individuals who are committed and empowered with their work experience a greater feeling of belonging. When an organization lacks this sense of belonging, its achievements will be limited, its progress will be hindered, and its work environment will be characterized by demotivation and lack of confidence. In such circumstances, the company will not be able to achieve its goals or fulfill its mission effectively.

Keywords: Empowerment, commitment, performance, equitable management, leadership, sense of belonging

1 INTRODUCCIÓN

En las organizaciones de hoy en día, se posee un extenso conocimiento acerca de diversos fenómenos que ocurren en su entorno y que influyen, de manera positiva o negativa, en las variables empleadas como indicadores de eficiencia y productividad. Además, estos fenómenos contribuyen a mejorar la competitividad de las empresas en un mercado que se caracteriza por ser cada vez más global y competitivo (Varela Medina & Marín Balcázar, 2021).

En la actualidad, a nivel mundial, el compromiso de los empleados en las empresas está cada vez más influyendo de forma positiva en cómo realizan sus tareas, lo que resulta en un aumento de la productividad y, por consiguiente, en una mejora de la rentabilidad de la empresa. En América Latina el compromiso organizacional tiene uno de los índices más altos, con un promedio de 74%, según el Informe Internacional sobre Tendencias globales del compromiso de los empleados 2016 (Ríos, 2016).

En las últimas décadas se han venido forjando cambios importantes en la cultura ágil que se vive día tras día, algunos ejemplos de estos cambios son las economías abiertas y competitivas, el acelerado crecimiento económico reflejado en los mercados en general, la modernización y el desarrollo tecnológico, estos cambios se ven reflejados en las organizaciones las cuales han debido considerar en sus prácticas de gestión, y en específico, en la gestión de recursos humanos (Sanjinez, 2023).

Uno de sus grandes retos es lograr una forma eficaz de retener y dirigir a los empleados no familiares; reclutar personas calificadas que demuestren actitudes y comportamientos que generen valor, puede ser un factor fundamental de éxito o fracaso en la organización (Bormann et al., 2020). En este entorno desafiante, el liderazgo debe asumir un rol crucial en las organizaciones, especialmente para las empresas, que requieren desarrollar e implementar estrategias con el fin de sobrevivir y mantenerse competitivas en los mercados globales. Ante los desafíos que emergen en estos nuevos ecosistemas comerciales y atendiendo el factor humano, cabe destacar la escasez de estudios científicos en el tema del liderazgo y su influencia en el sentido de pertenencia laboral en las organizaciones (Varela Medina & Marín Balcázar, 2021).

El sentimiento de pertenencia es crucial para el éxito de una empresa, ya que puede aumentar el desempeño de los empleados. No obstante, no todas las organizaciones cuentan con empleados de alto rendimiento, ya que algunos presentan bajos niveles de sentido de pertenencia. El sentido de pertenencia es un factor sociopsicológico importante para determinar

la calidad de vida y el bienestar (Amit y Bar-Lev, 2014). Siguiendo esta organización teórica se puede fomentar una actitud positiva de trabajo y aumentar la calidad del trabajo (Piccolo y Calqitt, 2006).

En la actualidad, las organizaciones muestran un notable interés por optimizar las condiciones de su relación laboral con los empleados. En su desarrollo, intervienen un sin número de factores sobre los que la gerencia empresarial construye planes y genera cambios estratégicos relacionados con la construcción de una Cultura Organizacional (CO) efectiva (López Cuburuco, 2017).

En el Perú, se identifica que el grado de compromiso organizacional de los trabajadores es una problemática constante de varias empresas a nivel internacional. Las empresas actualmente adolecen de personal que logre desarrollar un alto compromiso con la organización y se refleja en los resultados de sus objetivos (Vilchez-Santisteban & Chauca-Perez, 2023).

Estudios afirman que el elemento que afecta mayormente a las organizaciones en el cumplimiento de sus metas es la ausencia de compromiso por parte de los empleados para efectuar las tareas encomendadas por la organización (Curi y Ferro, 2022).

Los líderes al interior de la organización juegan un papel vital en el éxito de un plan de mejoramiento, en su puesta en marcha y transformación (Hannan & Freeman 1984). El líder empresarial es quien asume la responsabilidad de planificar los cambios a partir de una necesidad planteada, por tanto, debe desarrollar un proceso de cambio sistemático contemplando la resistencia y ejecutándolo de manera gradual (Ajzen, 1991). Al respecto, Kotter (1995), señala que el rol del líder es fundamental como agente de cambio responsable de obtener resultados a través de un proceso de transformación y adaptación.

Un trabajador que entiende que sus expectativas y necesidades están siendo atendidas se implica emocionalmente con su empresa y responde con orgullo de pertenencia ante su entorno privado, (Betanzos-Díaz & Paz-Rodríguez, 2007). Allen y Meyer identifican las conductas de supervisión de los superiores jerárquicos como uno de los factores situacionales que influyen en el compromiso organizacional. En este sentido, debería haber una conexión directa entre comportamientos equitativos y el grado de implicación con la empresa, considerando estos comportamientos equitativos como parte de un estilo de liderazgo. Un aspecto adicional a investigar es si dicha relación se intensifica cuando está mediada por el empoderamiento en la vida personal. La escala original de la dimensión afectiva ha sido

modificada en cuanto al número de ítems y ajustada en su redacción para adecuarse a las características específicas de la muestra.

Debido a los antecedentes expuestos, es que día a día las organizaciones buscan incorporar medidas socialmente responsables más allá del cumplimiento de las normativas vigentes, con el fin de que aumente el compromiso y la satisfacción de los empleados, obteniendo adicionalmente un buen desempeño por parte de ellos y así también mejorar el desempeño organizacional (Biedma y Medina, 2014).

Gestión equitativa

El rol desempeñado por el líder le exige identidad con la organización, amplio conocimiento de su estructura y dinámica para establecer canales de comunicación eficientes que favorezcan la participación de los miembros de la organización en la planeación, desarrollo, evaluación y retroalimentación del proceso de mejoramiento (Van Dam et al., 2008).

Por ejemplo, los líderes que comparten la toma de decisiones alientan a los empleados a trabajar de manera interdependiente y a mejorar su sentido de propiedad psicológica, así como los sentimientos de confianza, responsabilidad e importancia, los cuales contribuyen a un sentido de pertenencia (Randel et. al, 2018). Aunado a lo anterior, cuando los líderes tratan a sus seguidores de manera justa, les transmiten que son miembros respetados del grupo de trabajo (Randel et al., 2018).

Se ha demostrado que el liderazgo transformacional, es uno de los estilos de liderazgo más eficaces, y dentro de la literatura organizacional, con frecuencia se ha asociado positivamente con varios beneficios para los empleados y los resultados organizativos (Avolio, Walumbwa & Weber, 2009).

La gestión practica del estilo de liderazgo transformacional fomenta el comportamiento positivo de los empleados, ya que el líder permite a los seguidores pensar más en grande (Burns, 1978). Apuntando a los intereses y habilidades de los empleados, el liderazgo transformacional puede mejorar el compromiso del empleado con la organización (Piccolo y Calqitt, 2006).

Los cuatro componentes que Bass (1988) identificó fueron: influencia idealizada por atributos o comportamiento (II), la motivación inspiradora (IM), la estimulación intelectual (IS) y la consideración individualizada (IC). Bass sugirió cuando los líderes se comportan de una

manera (II), se ven como modelos que no sólo son de confianza y respetados, sino que también son capaces y determinados. Estos líderes toman riesgos y tienen altos estándares éticos y morales.

Empoderamiento

Robbins y Coulter (2005) señalan que el compromiso organizacional se refiere a la inclinación de un empleado hacia la empresa en términos de lealtad, identificación y participación. Se considera que este compromiso es un concepto clave tanto para los trabajadores como para la organización, dado que puede tener un impacto significativo en el bienestar laboral y en el rendimiento organizacional (Mowday, 1998). Diversos estudios sugieren que el compromiso organizacional es un buen indicador de la puntualidad y la retención de personal dentro de la organización (Edel et al., 2007).

Para Salanova y Schaufeli (2009) los tres elementos clave del compromiso organizacional son los siguientes:

- La dedicación representa la dimensión emocional del compromiso en una organización.
- La absorción se refiere al aspecto cognitivo del compromiso organizacional.
- Factores psicológicos: Estos se relacionan con comportamientos positivos en el entorno laboral que son característicos del compromiso organizacional y se manifiestan durante la ejecución de las tareas laborales.

Sentido de pertenencia:

Cuando se habla de sentido de pertenencia, sense of belonging (SOB), esta se desarrolla desde la perspectiva social y cognitiva, por lo que la importancia de ambas directrices radica en construir un puente de conocimiento desde las ciencias de la administración y su relación con la calidad y productividad en la industria (Varela Medina & Marín Balcázar, 2021).

De acuerdo con Baumeister y Leary (2017), el sentido de pertenencia se alcanza cuando se cumplen dos condiciones principales: primero, la persona participa regularmente en

interacciones agradables con otros, y segundo, estas interacciones son continuas y demuestran una preocupación genuina por el bienestar de los demás. Basándose en los criterios de Baumeister y Leary (2017), los investigadores más tarde conceptualizaron la pertenencia al lugar de trabajo como la medida en que uno percibe que son importantes para su organización y son personalmente aceptados, valorados, apoyados y atendidos por las otras personas en su entorno organizacional (Cockshaw y Shochet, 2010).

Por su lado, De Pontes (2011), indica que el SP hace referencia a la apropiación colectiva e individual de algunos aspectos de la organización tales como: visión, valores, símbolos, historia y misión, manifestados en la identificación afectiva y el orgullo en el hacer, sentir y ser de todos los miembros de la organización.

Los trabajos de Maslow (1954) relacionados con la Pertenencia, la motivación y las necesidades de los individuos ubican la Pertenencia en el tercer nivel de la pirámide de necesidades para el ser humano. Esta necesidad surge una vez que se han cubierto las necesidades de los niveles inferiores (seguridad y necesidades psicológicas). De este modo, las necesidades del tercer nivel, según el autor, se relacionan con el principio de afiliación y pertenencia, ya que este establece la identificación dentro de un contexto específico, generando una respuesta positiva tanto a nivel físico como psicológico y emocional.

Figura 1

La pirámide de Maslow



Al respecto, Goodenow & Grady (1993) señalan el SP como un elemento indispensable en el perfil del trabajador, donde el trabajador comparte las metas, principios y valores

organizacionales, sintiéndose aceptado, incluido, importante, valorado parte de la empresa y el colectivo laboral.

La experiencia de sentirse valorado, necesitado y aceptado por otras personas, grupos o ambientes; junto con la percepción de que las propias cualidades se asemejan o enriquecen a las de quienes forman parte de ese sistema. En resumen, se trata de adaptarse y ser coherente con otros individuos, grupos o entornos a través de características compartidas o complementaria (Dávila & Jiménez, 2014).

Videla et al. (2023) señala que la pertenencia se caracteriza por un conjunto de emociones, percepciones, aspiraciones y requerimientos que se forman a partir de las rutinas establecidas en entornos diarios. Cambia con el tiempo en la medida que las experiencias diarias crecen, y sus efectos se acumulan planteando que el conocimiento de un lugar, los usos diarios y los ritos refuerzan el sentido de la pertenencia (Fenster, 2005). A partir de él emergen lazos afectivos que generan en la persona actitudes positivas hacia el grupo y el lugar. Entre éstas se incluyen el deseo de participar en su desarrollo y la construcción de significados que luego formarán parte de su memoria personal y del grupo (Leyda, 2014).

Mazón-Sánchez & Mosquera-Ponguillo (2022) señalan que el deseo de pertenencia está vinculado con aspectos cognitivos, emocionales, conductuales, así como con la salud y el bienestar. Asimismo, formar parte de una comunidad impacta en el desarrollo personal, lo cual se manifiesta a lo largo de la vida humana.

Necesidad de pertenecer:

El autor del libro de la Teoría del Apego (Bowlby, 1995) nos menciona que el ser humano tiende a la necesidad de crear y establecer relaciones a lo largo de su desarrollo, y configura un patrón de comportamiento universal en cada tipo de apego (Papalia, 2009).

Es por lo que, la necesidad de pertenecer cumple un rol muy fundamental en la vida de las personas, (Cummins, 2008) mencionan que este sentido de pertenencia no solo es un amortiguador de la soledad, sino un precursor de las interacciones sociales. Por otro lado, los autores (Morrison, 2012) establecen que la necesidad de pertenecer es un núcleo central en el ser humano, y cuando éste se satisface, se asocia al bienestar y salud mental.

Riesgo de un bajo Sentido de Pertenencia

En el estudio realizado por Leyda Mercedes Brea en Murcia en 2014 sobre los factores que influyen en el sentido de pertenencia de los estudiantes de Arquitectura de la Pontificia Universidad Católica, se señala que la falta de sentido de pertenencia en una organización o grupo tiene dos consecuencias significativas:

- la falta de interés continuo, también conocida como insatisfacción, y
- la disminución de la profesionalidad de los miembros, que suele manifestarse en impaciencia o un entorno laboral negativo.

Estudios previos:

Dávila de León et al. (2014) en su estudio evaluó la distinción entre el sentido de pertenencia y los distintos tipos de compromiso organizacional en trabajadores del Grupo GSS, una empresa de servicios de contact center en Madrid. Se emplearon análisis factoriales confirmatorios, correlaciones, ANOVA y regresión múltiple. Los hallazgos indican que el sentido de pertenencia y los tipos de compromiso organizacional son conceptos separados, y que su relación con el bienestar varía según el tipo de puesto de trabajo analizado.

Cernas et al. (2018) examinaron el efecto mediador de la autoeficacia, la esperanza y la vitalidad en la relación de la perspectiva futura de tiempo con la satisfacción laboral y el compromiso organizacional. La muestra se constituyó de 287 estudiantes de Máster en Administración de la universidad pública del centro de México. La técnica usada fue correlacional y no experimental. Los resultados mostraron que la perspectiva futura de tiempo, en particular, tiene efectos importantes en la satisfacción laboral y el compromiso organizacional.

Quispe Flores et al. (2020) Se examinó la conexión entre la satisfacción laboral y el compromiso organizacional de profesores en una universidad pública en Perú. La muestra consistió en 144 profesores de la universidad seleccionados mediante muestreo intencional. Se empleó un diseño de investigación secuencial explicativo, con un enfoque de investigación mixta y un diseño observacional transversal. Los resultados demostraron que los profesores que se sienten satisfechos en su trabajo tienen una probabilidad 3.39 veces mayor de mostrar compromiso con la organización en comparación con aquellos que no están satisfechos.

Gonzales et al, (2021) establecieron la relación entre la gestión administrativa y el compromiso organizacional. Se llevó a cabo un estudio poblacional exhaustivo que incluyó a todos los miembros del personal administrativo de una institución educativa en Lima, Perú, abarcando un total de 88 individuos que abarcaron docentes de primaria y secundaria, auxiliares, así como personal administrativo y logístico. La metodología empleada fue de naturaleza cuantitativa, con un enfoque básico y un diseño de estudio no experimental, de corte transversal y correlacional. Los resultados revelaron una correlación positiva, aunque moderada, con un coeficiente de 0.361 y un nivel de significancia inferior a 0.05, indicando que la relación entre la gestión administrativa y el compromiso organizacional fue favorable pero limitada en el personal encuestado.

Se justifica este estudio, porque las organizaciones deben desplegar grandes esfuerzos por atraer a profesionales que les permitan agregar valor a su negocio y también, idear estrategias para desarrollarlos para así evitar fenómenos como la insatisfacción laboral y la rotación de personas, entre otros (Frias, 2014).

La investigación a nivel teórico contribuirá a fortalecer la teoría en el área donde existe una falta de información sobre la relación entre el liderazgo, empoderamiento y el sentido de pertenencia. En términos metodológicos, este estudio ayudará a reforzar la validez y confiabilidad de las herramientas utilizadas. Desde una perspectiva práctica, los hallazgos de esta investigación serán útiles para la toma de decisiones en los emprendimientos y también en empresas micro y pequeñas del rubro comercial, permitiéndoles diseñar estrategias que fomenten el empoderamiento y mejoren el sentido de pertenencia.

H1: Gestión equitativa e identificación con la empresa

En este entorno complejo, el liderazgo adquiere un rol crucial para las organizaciones. Las empresas, en especial, deben desarrollar e implementar estrategias que les permitan sobrevivir y mantenerse en los mercados internacionales. Ante los desafíos que emergen en estos nuevos ecosistemas comerciales y atendiendo el factor humano, cabe destacar la escasez de estudios científicos en el tema del liderazgo y su influencia en el sentido de pertenencia laboral en las organizaciones (Varela Medina & Marín Balcázar, 2021).

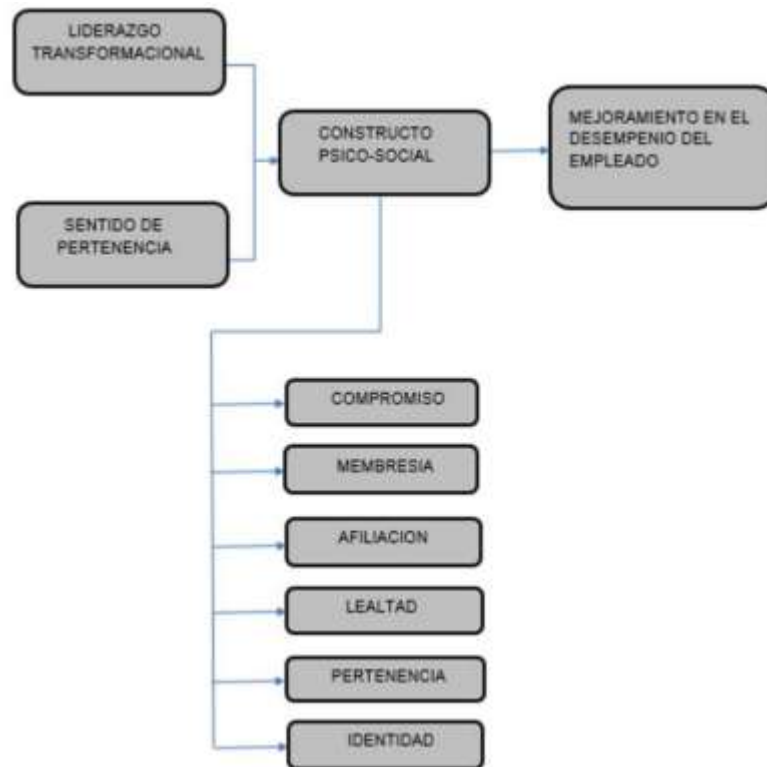
Se ha demostrado que el liderazgo transformacional está asociado con la identificación organizativa, una construcción que abarca la noción de pertenencia (Moriano et. al, 2014). La identificación organizacional se refiere a la percepción de un individuo de la unidad con su

organización, en la que interioriza los valores y objetivos de su organización y experimenta sus éxitos y fracasos como propios (Chung et. al, 2019).

En base a Morgan y Hunt (1994) se muestra el diagrama teórico del liderazgo transformacional y el sentido de pertenencia.

Figura 2

Diagrama teórico del liderazgo y el sentido de pertenencia



H2: Enriquecimiento laboral e identificación con la empresa

El entorno cada vez más complejo demanda que la gerencia de las organizaciones tome decisiones de manera rápida y precisa, lo cual es crucial para su operación y, en consecuencia, para su sostenibilidad. Esto es factible gracias, entre otros factores, al aseguramiento de un eficiente desempeño de los trabajadores y que requiere formular, aplicar y desarrollar estrategias que eleven el SP de cada miembro de la organización reconociendo la directa y estrecha relación entre el desempeño individual y la productividad (López Cuburuco, 2017)

Ante este planteamiento, es común encontrar que el factor humano tenga cada vez mayor incidencia en los estudios de los investigadores, con el objeto de comprender el capital humano, que, a diferencia de la tecnología y los procesos, resulta ser complejo en su medición y entendimiento.

2 MATERIALES Y MÉTODOS

2.1 Diseño

El estudio actual se enmarca en un enfoque cuantitativo de diseño no experimental de tipo transversal y explicativo, según Ato et al. (2013). La investigación se centra en describir situaciones, perfiles de individuos, grupos, fenómenos o eventos de interés mediante la medición y el análisis de características. Se considera no experimental debido a la falta de manipulación de variables, transversal porque la recolección de datos se realizó en un solo momento, y correlacional ya que busca medir la relación entre dos variables específicas: compromiso organizacional y sentido de pertenencia (Hernández, 2015: 81).

2.2 Sujetos

Para el presente estudio la muestra estuvo conformada por 284 trabajadores de emprendimientos en su mayoría del rubro comercial, entre mujeres (59,2%) y varones (40.8%), utilizando el muestreo de tipo no probabilístico de manera intencional. La distribución por edad indica una mayoría en el rango de 25 a 30 años, siendo el 38%. Respecto al nivel de instrucción, la mayoría posee educación secundaria (49,6%).

2.3 Mediciones

Gestión Equitativa: Evaluó la equidad en la conducta directiva mediante una escala bipolar que abarca los extremos de equidad e inequidad. Se utilizaron diversos indicadores para asegurar la validez del contenido y su adecuación al constructo. Inicialmente, se plantearon 7 indicadores para medir el liderazgo equitativo, que tras un análisis factorial se redujeron a 5, como la justicia, el respeto y la libertad de expresión (GE1 a GE5). En el extremo opuesto, para evaluar el liderazgo inequitativo, se propusieron 6 indicadores, de los cuales 5 fueron retenidos, abarcando comportamientos autoritarios, desmoralizadores y excluyentes

(GE6-GI1 a GE10-GI5). La escala permite identificar la percepción de equidad o inequidad en el liderazgo, basándose en la presencia de estas conductas.

Enriquecimiento laboral – personal: Efecto empoderamiento de la actividad laboral en la actividad privada. Adaptación de dos ítems del cuestionario de interacción SWING que, en su versión española realizada por Moreno Jiménez, Sanz Vergel, Rodríguez Muñoz y Geurts (2009), son “Desempeñas mejor tus obligaciones domésticas gracias a habilidades que has aprendido en tu trabajo” y “Eres capaz de interactuar mejor con tu pareja/ familia/amigos gracias a las habilidades que has aprendido en el trabajo”. Estas quedaron como ETP1: “He mejorado mi vida personal/familiar gracias a las habilidades que he aprendido en el trabajo” y ETP2 “Soy capaz de interactuar mejor con mi pareja/familia gracias a las habilidades que he aprendido en el trabajo”.

Identificación con la empresa: El instrumento utilizado para medir el compromiso afectivo fue adaptado de las escalas de Meyer y Allen (1991) y de Mowday, Steers y Porter (1979). Consta de cinco ítems que evalúan la identificación del trabajador con la empresa: sentirse identificado con la organización, considerar a la empresa como el mejor lugar para trabajar, experimentar felicidad por formar parte de ella, sentir orgullo al compartir su lugar de trabajo con otros, y percibir la empresa como una gran familia. Las respuestas se miden en una escala tipo Likert de cinco opciones, que van desde "nunca" hasta "siempre", asignando valores de 1 a 5 puntos. Los ítems que miden aspectos inequitativos se califican de manera inversa.

2.4 Análisis estadísticos

2.4.1 Análisis descriptivo y matriz de correlaciones de Pearson

Los datos fueron procesados inicialmente utilizando la técnica de parcelación para agrupar los ítems en dimensiones y constructos, con el objetivo de obtener un modelo más sencillo. Se evaluó el perfil de los datos a través de la media (M), desviación estándar (DE), asimetría (g1) y curtosis (g2). Además, se calculó la matriz de correlaciones de Pearson para las variables estudiadas, considerando como valores aceptables para la asimetría y la curtosis: g1 (-3 a 3) y g2 (-3 a 3) respectivamente. Estos análisis se realizaron con el software SPSS

v.27. Asimismo, se llevó a cabo un análisis factorial confirmatorio utilizando el programa AMOS 29, con el propósito de verificar la estructura factorial confirmatoria. Para la estimación de los parámetros de bondad de ajuste, se empleó el método de máxima verosimilitud, y se incluyeron índices adicionales al Chi cuadrado (χ^2) debido a su alta sensibilidad al tamaño de la muestra y a los supuestos de normalidad, linealidad, multinormalidad y aditividad (Alaminos et al., 2015).

2.4.2 Validación del modelo teórico de hipótesis planteadas, predicción y variabilidad explicada

La validación del modelo teórico mediante los datos empíricos se realizó por método de modelamiento de ecuaciones estructurales (SEM). El path analysis o gráfico del modelo se realizó mediante el software AMOS v29. Luego se evaluó el ajuste del modelo mediante los índices de ajuste (CFI, NNFI, RMSEA, y SRMR). Los valores fueron calculados empleando el software AMOS y el estimador robusto MLR (Máxima Verosimilitud Robusta). Se requirió una re-especificación del modelo utilizando los índices de modificación (correlación de errores) proporcionados por el software. Tras ajustar el modelo, se determinaron los coeficientes de regresión estandarizados (β) y la variabilidad explicada mediante el software AMOS.

2.5 Declaración sobre aspectos éticos

Para la elaboración de esta investigación se recolecto información mediante una encuesta virtual, donde se llevó a cabo bajo el respeto de su autonomía, la búsqueda del bien y justicia de cada individuo encuestado; por cual contuvo los siguientes componentes éticos:

- a. Confidencialidad: La información de los encuestados solo se utilizó con fines académicos.
- b. El consentir informativo: La persona participe de la encuesta participo de forma voluntaria.
- c. Libertad participativa: Las personas que participaron de la encuesta no sufrieron coacción por parte de las investigadoras.
- d. Anonimato informativo: Los datos personales se mantendrán en confidencialidad.

3 RESULTADOS

3.1 Evaluación de datos atípicos

La data no presentó datos perdidos y de acuerdo a la prueba de Mahalanobis para la depuración de datos atípicos, no se eliminó ningún participante. Entonces, la data final para su procesamiento fue de 285 participantes.

3.2 Análisis Descriptivo-sociodemográficos

La tabla presenta datos demográficos y características de una muestra de 284 individuos. En términos de sexo, la mayoría son mujeres (59.2%) frente a hombres (40.8%). La mayor parte de los encuestados tienen entre 25 a 30 años (38.0%), seguidos por aquellos entre 18 a 24 años (33.8%). En cuanto al grado de instrucción, casi la mitad posee educación secundaria (49.6%), mientras que una minoría cuenta con posgrado (7.0%). En relación al estado civil, el mayor grupo es de solteros (36.3%), seguido por convivientes (32.4%). La mayoría trabaja en el sector comercial (53.9%) y la mayoría de las empresas tienen menos de 10 colaboradores (54.9%). Respecto a la experiencia en el mercado, más de la mitad tiene menos de 3 años (53.5%), con solo un 1.1% teniendo más de 10 años.

Tabla 1

Análisis Sociodemográfico

Variable	Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Sexo	Femenino	168	59.2%
	Masculino	116	40.8%
Edad	Menor de 18	0	0.0%
	Entre 18 a 24	96	33.8%
	Entre 25 a 30	108	38.0%
	Entre 31 a 40	73	25.7%
	Mayor a 41	7	2.5%
Grado de Instrucción	Primaria	74	26.1%
	Secundaria	141	49.6%
	Universitario	49	17.3%
	Posgrado	20	7.0%
Estado Civil	Soltero	103	36.3%
	Casado	71	25.0%

	Conviviente	92	32.4%
	Divorciado	6	2.1%
	Viudo	12	4.2%
Rubro	Industrial	42	14.8%
	Comercial	153	53.9%
	Servicios	76	26.8%
	Agro	13	4.6%
	Ns/Nc	0	0.0%
	Cantidad de colaboradores	Menos de 10	156
Entre 11 a 20		113	39.8%
Entre 21 a 50		15	5.3%
Entre 51 a 100		0	0.0%
Ns/Nc		0	0.0%
Años de experiencia en el mercado	Menos de 3 años	152	53.5%
	Entre 4 a 6 años	109	38.4%
	Entre 7 a 10 años	20	7.0%
	Mayor a 10 años	3	1.1%
	Total	284	100.0%

3.3 Análisis descriptivos, matriz de correlaciones, Pearson y confiabilidad

Las puntuaciones de las variables de estudio fueron ajustadas a un rango de 0 a 30 para facilitar su interpretación. En la Tabla 3 se presenta la matriz de correlaciones junto con los resultados descriptivos, donde los coeficientes de correlación oscilan entre .38 y .53 en valor absoluto para las variables estudiadas, destacándose en negritas. Asimismo, se observa que los datos cumplen con el supuesto de normalidad univariada, dado que los valores de asimetría y curtosis son aceptables. Además, en este cuadro se muestran las consistencias internas, las cuales se encuentran entre .81 y .93.

Tabla 2

Análisis descriptivos, matriz de correlaciones, Pearson y confiabilidad

VARIABLE	M	DE	g1	g2	alfa	1	2	3
Gestión Equitativa	18.64	4.99	-0.04	-0.65	0.93	1.00		
Enriquecimiento laboral	21.26	5.26	-0.23	0.26	0.81	0.38	1.00	
Identificación con la empresa	19.63	4.36	0.16	0.28	0.83	0.53	0.40	1.00

3.4 Evaluación del modelo hipotetizado

Tabla 3

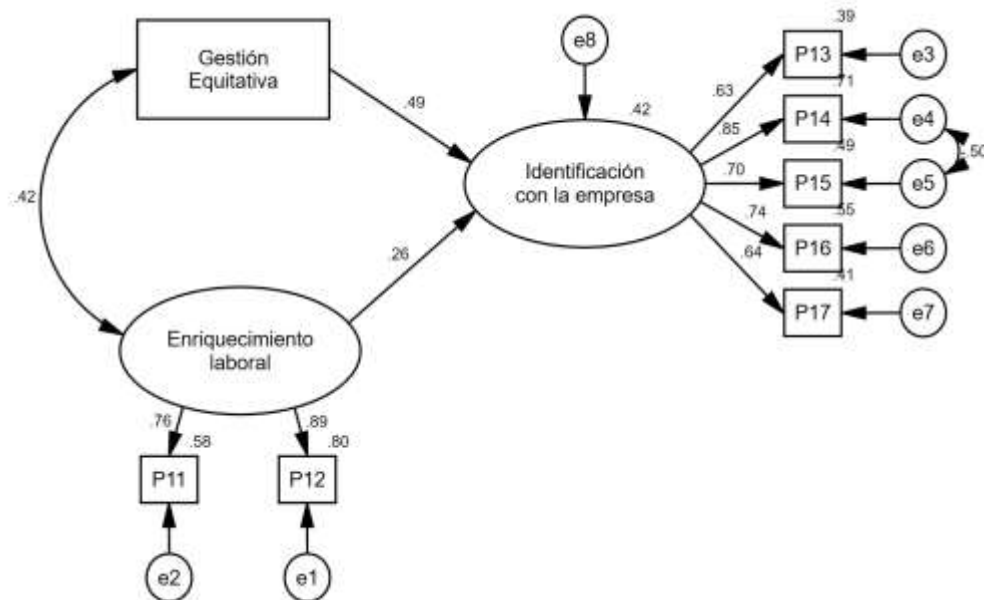
Índices de ajuste esperados para un modelo de ecuaciones estructurales e índices obtenidos para el análisis

Índice de ajuste	Esperado	Obtenido
Chi-Cuadrado χ^2	> 0,05	0.001
Índice de ajuste comparativo (CFI)	0.90 - 1	0.919
Índice no normalizado de ajuste (NNFI o TLI)	0.90 - 1	0.913
Error cuadrático media de aproximación (RMSEA)	< 0.05 / 0.08	0.060
Índice residual de la raíz cuadrada media (RMR)	Lo más cercano a 0	0.057

El estudio desarrolló el modelo y aplicó el método de la ecuación estructural (SEM), por lo que se aceptan todas las hipótesis del modelo estructural (Figura 2). Como resultado, el efecto de la gestión equitativa sobre identificación con la empresa (H1) es positivo con $\beta = 0,49$ y $p < 0,001$. Además, el enriquecimiento laboral influye positivamente sobre la identificación con la empresa (H2) con $\beta = 0.26$ y $p < 0.001$. Además, la variabilidad explicada en “variable dependiente” es de 42%. La solución estandarizada se presenta en la Figura 2.

Figura 3

Resultados del modelo estructural explicativo de identificación con la empresa (n=284)



4 DISCUSIÓN

Dentro de las empresas, los psicólogos y administradores muestran interés y preocupación por aspectos como la satisfacción individual, el bienestar humano y la felicidad. Es importante considerar factores estudiados en la investigación. Como resultado sobre la hipótesis 1, se logró determinar una influencia directa de $\beta = 0,49$ entre la gestión equitativa y sentido de pertenencia (identificación con la empresa). Jena y Pradhan (2018) descubrieron que cuando se fomenta el sentido de pertenencia dentro de las empresas, los empleados tienden a superar las expectativas, lo que resulta en un mayor compromiso con la organización. En términos generales, estos autores destacaron los beneficios del sentido de pertenencia. Cada organización busca que sus empleados rindan al máximo. El liderazgo puede entenderse como el proceso en el cual una persona influye en un grupo para alcanzar un objetivo común. No obstante, este concepto no se debe limitar a características positivas de personalidad o conductas excepcionales propias del líder.

El alto nivel de pertenencia al sentido y la responsabilidad por parte de los empleados conducen a un alto nivel de rentabilidad de una empresa (Amah y Ahiauzu, 2011). Se ha comprobado de manera consistente que el liderazgo transformacional tiene una asociación positiva con el bienestar de los empleados. Esta conexión entre liderazgo y bienestar suele estar mediada por factores psicológicos como la autoeficacia, la percepción de un trabajo significativo (Perko, Kinnunen y Feldt, 2014), la confianza en el líder (Kelloway et al., 2012) y la satisfacción laboral (Stenling y Tafvelin, 2014). Thau et al. (2007) también descubrieron que cuando los empleados experimentan una sensación de frustración en cuanto a su pertenencia dentro del grupo de trabajo, muestran menos comportamientos interpersonales útiles y más conductas dañinas hacia sus compañeros. En consecuencia, cuando los individuos se sienten excluidos socialmente o fuera de un grupo, su disposición a realizar actos prosociales disminuye de manera notable. De manera similar, los estudios que utilizan un diseño experimental de laboratorio han demostrado, que cuando se satisface la necesidad de pertenencia de las personas, su participación en comportamientos prosociales, como el voluntariado y la donación a la caridad, aumentan significativamente, mientras que sus tendencias agresivas disminuyen significativamente (Pavey et al., 2011).

Respecto a la hipótesis dos, también se logró evidenciar una influencia directa de enriquecimiento laboral sobre sentido de pertenencia (identificación con la empresa) con $\beta = 0.26$. Como señala Thornton (2002), “una persona que esté altamente motivada y comprometida superará el desempeño de diez personas que únicamente tengan un interés

pasivo en una tarea dada”. Dentro de las empresas, los psicólogos y administradores muestran interés y preocupación por aspectos como el empoderamiento, la satisfacción individual, el bienestar humano y la felicidad. Es importante promover los recursos humanos y el bienestar de los empleados en el entorno laboral. Por otro lado Arreola Bravo & Canizales Rodríguez (2023) señalan que es un desafío lograr que los empleados no familiares se sientan parte de la empresa, ya que no tienen la misma obligación de compromiso y responsabilidad hacia la empresa familiar y la familia como aquellos que sí lo son. Como ya es sabido, las empresas familiares en su proceso de toma de decisiones incluyen los factores socioemocionales (Gomez-Mejia et al., 2015; Berrone et al., 2012). En este sentido, esta forma de operar forma parte de su identidad, ya que se enfoca más en el valor de la empresa con indicadores de tipo afectivo y de preservación de la unidad familiar que en los intereses de otros grupos de interesados, excluyendo a los empleados no familiares, lo cual genera sentimientos y actitudes asociados a una pobre identificación con los valores e intereses de la empresa familiar (Matherne et al., 2017).

Las investigaciones han demostrado que el empoderamiento y el compromiso organizacional está directamente relacionado con el sentido de pertenencia y responsabilidad que tienen los individuos hacia el lugar donde trabajan (Puma, 2020). Además, la investigación de Santos (2022) identifica la necesidad de abordar las diversas dimensiones del compromiso organizacional y su relación con los sistemas de recursos humanos para determinar su impacto en el fomento del compromiso (Santos, 2022). También (Rodríguez Garcés, et al., 2021) destaca que el clima organizacional en un ambiente está marcado por diferentes factores interpersonales, físicos y organizacionales que afectan el comportamiento de los individuos que interactúan en ese entorno; este resulta exitoso cuando existen niveles adecuados de motivación, liderazgo, relaciones humanas y oportunidades de desarrollo, lo que incide en el fortalecimiento del sentido de pertenencia (SP). Una de las partes fundamentales del sentido de pertenencia es cuando surgen factores que determinan un compromiso organizacional según lo mencionan los autores (Robbins & Judge, 2013).

5 CONCLUSIÓN

En conclusión, Se ha comprobado que un liderazgo basado en la gestión equitativa impulsa la autoeficacia de los empleados, lo cual contribuye a avanzar en el logro de los objetivos y a fomentar el crecimiento personal dentro de la empresa. Los empleados se sienten más cómodos cuando reciben apoyo y orientación de un liderazgo adecuado. Al sentirse integrados en la organización, su identidad con esta se fortalece, lo que refuerza su compromiso hacia la empresa, resultando en una mejora significativa en su rendimiento.

Esta conexión entre el liderazgo y el sentido de pertenencia en el ámbito laboral está atrayendo la atención de investigadores a nivel mundial, quienes han explorado su relación con la calidad, productividad, y desempeño laboral, además de intentar profundizar en el conocimiento de posibles vínculos con la creatividad, innovación o resiliencia. Algunos empleados actúan como si fueran dueños de la empresa, aunque no lo sean. Un ejemplo de esto es un ejército que se dedica con total compromiso y entrega, llegando incluso a sacrificarse para defender a su país frente a amenazas. Sin embargo, hay trabajadores que simplemente cumplen con sus responsabilidades para obtener su salario, limitándose a seguir las órdenes de sus superiores.

Fomentar relaciones colaborativas es clave. Cuando los empleados perciben que sus líderes se preocupan genuinamente por su bienestar y reciben apoyo de su equipo, su sentido de pertenencia aumenta. Un buen líder no solo debe brindar respaldo, sino también incentivar la colaboración entre sus empleados y promover espacios para que el equipo interactúe más allá del entorno laboral. La colaboración dentro de una organización no siempre es sencilla y requiere dirección y coordinación para abordar temas de interés común, como la resolución de conflictos o la implementación de proyectos. Este tipo de colaboración puede facilitar la creación de capital social dentro de la organización, basado en la confianza, la interacción y el aprendizaje compartido.

Inspirar con un propósito es igualmente fundamental. Un líder debe construir o, al menos, compartir una visión motivadora con su equipo. A medida que los empleados entienden cómo sus objetivos contribuyen a esa visión y al impacto positivo que pueden generar, su trabajo adquiere mayor significado. Un propósito será aún más poderoso cuando el equipo participa activamente en la creación de los valores y la misión de la organización.

El sentido de pertenencia de un empleado hacia la empresa está relacionado con su percepción del entorno laboral como un espacio de bienestar y satisfacción. En este contexto,

el reconocimiento y la atención a sus necesidades se valoran más que su remuneración económica.

Es importante destacar que tanto la persona en sí misma como el entorno que la rodea son factores clave en la adquisición del sentimiento de pertenencia. No todas las personas sienten la misma necesidad de pertenecer. En este contexto, las características individuales, la búsqueda de autonomía y la necesidad de competencia influyen en este sentimiento. Sin embargo, la implicación con la organización sirve como indicador de la conexión con la empresa. Según la teoría de Maslow, que sugiere que la necesidad de pertenencia es fundamental en el ser humano, surge un nuevo concepto teórico: el sentido de pertenencia.

Finalmente, cuando los empleados se identifican fuertemente con los valores, la pertenencia y la lealtad hacia la empresa, su compromiso organizacional aumenta. Esto significa que, al sentirse conectados con la organización, sus metas y objetivos, buscan mantener su vínculo con la empresa. En contraste, aquellos empleados que no tienen lazos familiares muestran una menor identificación con la organización.

6 REFERENCIAS

- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50, 179–211.
- Alaminos, A., Francés, F., Penalva, C., & Santacreu, Ó. (2015). Introducción a los Modelos Estructurales en Investigación Social (PYDLOS).
- Amit, K. y Bar-Lev, S. (2014). Immigrants, sense of belonging to the host country: The role of life satisfaction, language proficiency, and religious motives. *Social Indicators Research*, 124(3), 947-961. Recuperado de: <https://link.springer.com/article/10.1007/s11205-014-0823-3>.
- Arreola Bravo, F. M., & Canizales Rodríguez, J. M. (2023). Identidad y compromiso organizacional en empleados de la empresa familiar mediana de Mazatlán, Sinaloa. *CIENCIA Ergo-Sum*, 30(1). <https://doi.org/10.30878/ces.v30n1a2>
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O. y Weber, T. J. (2009). Leadership: Current Theories, Research, and Future Directions. *Annual Review of Psychology*, 60(1), 421-449. Recuperado de: <https://www.annual-reviews.org/doi/abs/10.1146/annurev.psych.60.110707.163621>.
- Bass, B. M. (1988). The inspirational process of leadership. *Journal of Management Development*, 7, 21- 31. DOI: <https://doi.org/10.1108/eb051688>
- Baumeister, R. F. y Leary, M. R. (2017). The need to belong: Desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. U.S.A.: Routledge.
- Berrone, P., Cruz, C., & Gomez-Mejia, L. (2012). Socioemotional wealth in family firms: A review and agenda for future research. *Family Business Review*, 25, 258-279.
- Biedma, J. y Medina, J. (2014). Impacto de la conciliación laboral y familiar en el desempeño organizativo. *Intangible Capital*, 10(3), 448-466
- Bowlby. (1995). Teoría del Apego. Londres: Morata. Burin,
- Burns, J.M. (1978). Leadership. New York: Harper & Row.
- Cernas, D., Mercado, P. y León, F. (2018). Satisfacción laboral y compromiso organizacional: prueba de equivalencia de medición entre México y Estados Unidos. *Contaduría y Administración*, 63(2), e18, <https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2018.986>
- Chung, B. G., Ehrhart, K. H., Shore, L. M., Randel, A. E., Dean, M. A. y Kedharnath, U. (2019). Work Group Inclusion: Test of a Scale and Model. *Group & Organization Management*, 45, 75-102. DOI: <https://doi.org/10.1177/1059601119839858>.
- Cockshaw, W. D. y Shochet, I. (2010). The link between belongingness and depressive symptoms: An exploration in the workplace interpersonal context. *Australian Psychologist*, 45(4), 283-289. DOI: <https://doi.org/10.1080/00050061003752418>.
- Cummins, D. M. (2008). Necesidad de Pertenencia, satisfacción en la relación, soledad y satisfacción con la vida. Australia: Copyright.
- Curi, R. y Ferro, P. (2022). Habilidades directivas y compromiso organizacional en los trabajadores administrativos de la Unidad Ejecutora 004- Pro Desarrollo Apurímac [Tesis de Licenciatura, Universidad César Vallejo, Perú]. Repositorio Digital Institucional. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/89623>
- Dávila, C., & Jiménez, G. (2014). El sentido de pertenencia y la identidad como determinante de la conducta, una perspectiva desde el pensamiento complejo. *Scielo*, 32(2). Obtenido de http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0254-92472014000200004

- De Pontes, M. (2011). Aproximación teórica al sentido de pertenencia desde la perspectiva de la organización educacional. (Tesis de Posgrado). Universidad de Carabobo. Valencia.
- Edel, R., García, A. y Casiano, R. (2007). Clima y compromiso organizacional (1ª ed.). Eumed editores.
https://www.researchgate.net/publication/299134186_Clima_y_compromiso_organizaciona
 L_I
- Fenster, T. (2005). ¿e Right to the Gendered City: Different Formations of Belonging in Everyday Life. *Journal of Gender Studies - J GEND STUD.* 14. 217-231.
 10.1080/09589230500264109.
- Frias, P. (2014). Compromiso y satisfacción laboral como factores de permanencia de la generación Y. Universidad de Chile Postgrado.
[https://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/117629/](https://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/117629/TESIS%20MAGISTER%20PFRIAS_2014.pdf?sequence=1)
 TESIS%20MAGISTER%20PFRIAS_2014.pdf?sequence=1
- Gomez-Mejia, L., Patel, P., & Zellweger, T. (2015). In the horns of the dilemma: socioemotional wealth, financial wealth, and acquisitions in family firms. *Journal of Management*, 33(4), 337-362.
- Gonzales, V., Arias, M., Rodrigez, P., & Escalante, J. (2021). La gestión administrativa y compromiso organizacional en instituciones educativas. *Revista USIL*. Obtenido de <https://revistas.usil.edu.pe/index.php/pyr/article/view/899/1200>
- Goodenow, C. & Grady, K. (1993). The relationship of school belonging and Friends' values to academic motivation among urban adolescent students. *Journal of Experimental Education*. 62. 60-71.
- Hannan, M., & Freeman, J. (1984). Structural inertia and organizational change. *American Sociological Review*, 49, 149-164
- Jena, L. K. y Pradhan, S. (2018). Conceptualizing and Validating Workplace Belongingness Scale. *Journal of Organizational Change Management*, 31(2), 451-462. DOI: <https://doi.org/10.1108/JOCM-05-2017-0195>.
- Kelloway, E. K., Turner, N., Barling, J. y Loughlin, C. (2012). Transformational leadership and employee psychological well-being: The mediating role of employee trust in leadership. *Work & Stress*, 26(1), 39-55. DOI: <https://doi.org/10.1080/02678373.2012.660774>.
- Kotter, J. P. (1995). Leading change: Why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*, 73(2), 59-65.
- Leyda, M. B. (2014). Factores determinantes del sentido de pertenencia de los estudiantes de Arquitectura de la Pontificia Universidad Católica Madre y Maestra. Campus Santo Tomás de Aquino (Tesis Doctoral). Doctorado en Educación. Universidad de Murcia, España.
- López Cuburuco, Á. M. (2017). El Sentido De Pertenencia (Sp) Como Elemento De La Cultura Organizacional (Co): Factores Que Inciden En Su Desarrollo. El Sentido De Pertenencia (Sp) Como Elemento De La Cultura Organizacional (Co): Factores Que Inciden En Su Desarrollo. <https://doi.org/10.15332/tg.pre.2020.00145>
- Maslow, A. (1954). *Motivación y Personalidad*. 3 Ed. Madrid. España. Díaz de Santos.
- Matherne, C., Waterwallb, R., K., & Credoia, K. (2017). Beyond organizational identification: The legitimi- zation and robustness of family identification in the family firm. *Journal of Family Business Strategy*, 8(3), 170-184.
- Mazón-Sánchez, N. V., & Mosquera-Ponguillo, D. M. (2022). Análisis de los niveles de sentido

- de pertenencia en las colaboradoras de la asociación afroecuatoriana mujeres de lucha. Universidad de Guayaquil, 8.5.2017, 2003–2005. www.aging-us.com
- Morgan, R. M. y Hunt, S. D. (1994). The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, 58, 20-38. DOI: <https://doi.org/10.1177/002224299405800302>.
- Moriano, J. A., Molero, F., Topa, G. y Lévy, J. P. (2014). The influence of transformational leadership and organizational identification on intrapreneurship. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 10(1), 103-119. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11365-011-0196-x>.
- Morrison, M. E. (1 de Febrero de 2012). Los arrepentimientos de la vida y la necesidad de pertenecer. *Psicología social y ciencia de la comunidad*.
- Mowday, R. (1998). Reflections on the study and relevance of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 8(4), 387-401. [http://dx.doi.org/10.1016/S1053-4822\(99\)00006-6](http://dx.doi.org/10.1016/S1053-4822(99)00006-6)
- Papalia, W. y. (2009). *Psicología del Desarrollo*. Mexico: MCGRAW-HILL. Pèrez,
- Pavey, L., Greitemeyer, T. y Sparks, P. (2011). Highlighting Relatedness Promotes Prosocial Mo- tives and Behavior. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 37(7), 905-917. DOI: <https://doi.org/10.1177/0146167211405994>.
- Perko, K., Kinnunen, U. y Feldt, T. (2014). Transformational leadership and depressive symptoms among employees: Mediating factors. *Leadership & Organization Development Journal*, 35(4), 286-304. DOI: <https://doi.org/10.1108/LODJ-07-2012-0082>.
- Piccolo, R. F. y Colquitt, J. A. (2006). Transformational Leadership and Job Behaviors: The Mediating Role of Core Job Characteristics. *The Academy of Management Journal*, 49(2), 327-340. DOI: <https://doi.org/10.5465/amj.2006.20786079>.
- Quispe Flores, Ronald, & Paucar Sullca, Soledad (2020). Satisfacción laboral y compromiso organizacional de docentes en una universidad pública de Perú. *Apuntes Universitarios. Revista de Investigación*, 10(2),64-83.[fecha de Consulta 3 de Octubre de 2022]. ISSN: 2225-7136. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=467662252006>
- Randel, A. E., Galvin, B. M., Shore, L. M., Ehrhart, K. H., Chung, B. G., Dean, M. A. y Kedharnath, U. (2018). Inclusive leadership: Realizing positive outcomes through belongingness and being valued for uniqueness. *Human Resource Management Review*, 28(2), 190-203. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.07.002>.
- Robbins, S. y Coulter, M. (2005). *Administración* (8ª ed.). Pearson Educación
- Robbins, & Judge. (2013). *Comportamiento Organizacional*. Mexico: Pearson.
- Robbins, Salanova, M., Schaufeli, W. B., Llorens, S., Peiró, J. M., y Grau, R. (2000): Desde el Burnout al Compromiso organizacional ¿una nueva perspectiva?. *Revista de Psicología del Trabajo y las Organizaciones*, 16 (2), 117-134 <https://journals.copmadrid.org/jwop/files/63236.pdf>
- Sanjinez, S. (2023). Relación entre compromiso organizacional, burnout y satisfacción laboral en una entidad privada de la ciudad de La Paz. 49–76.
- Santos, J. P. A. d. (2022). Políticas y prácticas de gestión de personas y compromiso organizacional. *Revista Visão: Gestão Organizacional*, 62-76. <https://doi.org/10.33362/visao.v11i2.2867>
- Stenling, A. y Tafvelin, S. (2014). Transformational Leadership and Well-Being in Sports: The Mediating Role of Need Satisfaction. *Journal of Applied Sport Psychology*, 26(2), 182-196. DOI: <https://doi.org/10.1080/10413200.2013.819392>.

- Thau, S., Aquino, K. y Poortvliet, P. M. (2007). Self-defeating behaviors in organizations: The relationship between thwarted belonging and interpersonal work behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 92(3), 840-847. DOI: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.3.840>.
- Thornton, P. (2002). *Lecciones Gerenciales*. Bogotá. Legis. Unida,
- Varela Medina, N. D., & Marín Balcázar, G. (2021). El liderazgo transformacional y su influencia en el sentido de pertenencia laboral. Una revisión literaria en el contexto organizacional. *NovaRUA*, 13(22), 85–101. <https://doi.org/10.20983/novarua.2021.22.5>
- Van Dam, K., Oreg, S. & Schyns, B. (2008). Daily Work Contexts and Resistance to Organisational Change: The Role of LeaderMember Exchange, Development Climate, and Change Process Characteristics. *Applied Psychology: An international review*, 57 (2), 313–334.
- Videla, A., Daruich, J., & Fernandez-Marinone, G. (2023). Construyendo el sentido de pertenencia a la Universidad en tiempos de pandemia. *Periodicidad: Semestral*, 1, 2023. <http://portal.amelica.org/ameli/journal/693/6933994004/html/>
- Vilchez-Santisteban, M., & Chauca-Perez, J. (2023). Liderazgo transformacional en el compromiso organizacional en una empresa de telecomunicaciones lima, 2021.

7 ANEXOS

Anexo 1: Sumisión de artículo

Revista: Waynarroque - Revista de ciencias sociales aplicadas

The screenshot shows the submission interface for the journal "Waynarroque - Revista de ciencias sociales aplicadas". At the top, there is a navigation bar with the journal name and a "Volver a Envío" button. Below this, the breadcrumb trail shows "104 / Apaza Diaz et al. / Gestión equitativa y empoderamiento factores claves del sentido de pertenencia en trabajadores emprendedores del rubro comercial, Puno" and a "Biblioteca de envío" button. The main content area is divided into two tabs: "Flujo de trabajo" and "Publicación". Under "Publicación", there are sub-tabs for "Envío", "Revisión", "Editorial", and "Producción". The "Envío" sub-tab is active, showing a list of submitted files. The first file is "01 - ARTICULO Ruth Nélida_01 - SUMISION.docx", submitted on "septiembre 19, 2024". There is a "Buscar" button and a "Descargar todos los archivos" button. Below the file list, there is a section for "Discusiones previas a la revisión" with an "Añadir discusión" button. The table below this section is empty, with the text "No hay artículos" at the bottom.

The screenshot shows an email notification from Gustavo Luis Vilca Colquehuanca (gvilca@unaj.edu.pe) to Wilson Cruz, dated "Jue 19/09/2024 6:30". The email content is as follows:

Hola,

Ruth Nélida Apaza Diaz ha enviado el manuscrito "Gestión equitativa y empoderamiento factores claves del sentido de pertenencia en trabajadores emprendedores del rubro comercial, Puno" a Waynarroque - Revista de ciencias sociales aplicadas.

Si tiene cualquier pregunta no dude en contactarme. Le agradecemos que haya elegido esta revista para dar a conocer su obra.

Gustavo Luis Vilca Colquehuanca

[Waynarroque - Revista de ciencias sociales aplicadas](#)

Buttons for "Responder" and "Reenviar" are visible at the bottom.

Anexo 2: Resolución de expediente



“Año del Bicentenario, de la consolidación de nuestra Independencia, y de la conmemoración de las Heroicas Batallas de Junín y Ayacucho”

RESOLUCIÓN N° 434-A-2024/UPeU-FCE-CF

Ñaña, Lima 31 de julio de 2024

VISTO:

El expediente, de (del) los (la, las) bachiller(es): **Ruth Nélide Apaza Diaz**, identificado(a) con código Universitario N° 201712091, **Brando Jose Quispe Huancoco**, identificado(a) con código Universitario N° 201520153 y **Leslie Anayeli Flores Machaca**, identificado(a) con código Universitario N° 201712071, de la Escuela Profesional de Administración, de la Facultad de Ciencias Empresariales, de la Universidad Peruana Unión.

CONSIDERANDO:

Que la Universidad Peruana Unión tiene autonomía académica, administrativa y normativa, dentro del ámbito establecido por la Ley Universitaria N° 30220 y el Estatuto de la Universidad;

Que la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Peruana Unión, mediante sus reglamentos académicos y administrativos, ha establecido las formas y procedimientos para la sustentación de tesis;

Que el Comité Dictaminador ha emitido su dictamen aprobando el informe de tesis en formato artículo, presentado por el (la) (los, las) bachiller(es): **Ruth Nélide Apaza Diaz**, **Brando Jose Quispe Huancoco** y **Leslie Anayeli Flores Machaca**, de acuerdo con las normas establecidas;

De conformidad con la sesión del Consejo de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Peruana Unión, celebrada el 31 de julio de 2024 y en aplicación del Estatuto y el Reglamento General de Investigación de la Universidad.

SE RESUELVE:

1. Aprobar la sustentación de: **Ruth Nélide Apaza Diaz**, **Brando Jose Quispe Huancoco** y **Leslie Anayeli Flores Machaca**, para que sustenten su Informe de Tesis; conducente al Título Profesional de Licenciado (a) en Administración y Negocios Internacionales.
2. Designar el Jurado de sustentación, encargado de gestionar la sustentación respectiva, el mismo que queda constituido por los siguientes miembros:

Miembros del Jurado De Sustentación	Tesistas	Título	Fecha y hora	Modalidad
Presidente: Mtra. Mariné Estefa Huayta Meza Secretario: Mtro. Amed Vargas Martinez Vocal: Dr. Alexander David De La Cruz Vargas Asesor: Mtro. Wilson Cruz Mamani	Ruth Nélide Apaza Diaz Brando Jose Quispe Huancoco Leslie Anayeli Flores Machaca	Gestión equitativa y empoderamiento factores claves del sentido de pertenencia en trabajadores emprendedores del rubro comercial, Puno	Miércoles 21 de agosto de 2024 11:00 Horas	Presencial

Regístrese, comuníquese y archívese.



Dra. Maritza Soledad Arana Rodriguez
DECANA



Dra. Karina Elizabeth Paredes Abanto
SECRETARIA ACADÉMICA