

EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y SU INFLUENCIA EN EL SENTIDO DE PERTENENCIA LABORAL. UNA REVISION LITERARIA EN EL CONTEXTO ORGANIZACIONAL^{1,2}

The transformational leadership and
its influence in the labor belonging sense.
A literature review in the organizational context.

Recibido: 4 de noviembre de 2020
Aceptado: 9 de diciembre de 2020

1- Néstor Daniel Varela Medina*. Nacionalidad: mexicana. Grado: Doctor en Ciencias de la Administración. Adscripción: Universidad Autónoma de Ciudad Juárez. Correo electrónico: nestor.varela@uacj.mx. ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1240-5534>. *autor de correspondencia

2- Guillermo Marín Balcázar. Nacionalidad: mexicana. Grado: Doctor en Ciencias Administrativas. Adscripción: Universidad Tecnológica de Ciudad Juárez. Correo electrónico: guillermo_marin@utcj.edu.mx. ORCID ID: 0000-0001-7033-518



Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons
Reconocimiento-NoComercial 4.0 Internacional.
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

RESUMEN

Este artículo analiza diferentes estudios sobre la percepción del estilo de liderazgo transformacional y su relación con el sentido de pertenencia (SOB) en las organizaciones. La aproximación al fenómeno fue a través de una revisión literaria sobre liderazgo transformacional y SOB, para comprender y establecer su importancia organizacional. Los resultados proveerán a los líderes, información pertinente para mejorar las capacidades y estrategias en la administración de las empresas actuales. La capacidad de liderazgo genera calidad y productividad en escenarios empresariales globales cambiantes, como respuesta del sentido de pertenencia de sus colaboradores.

Palabras clave: Liderazgo, Sentido de pertenencia, Calidad, Productividad.

ABSTRACT

This article discusses different studies on the perception of transformational leadership style and its relationship to sense of belonging (SOB) in organizations. The approach to the phenomenon was through a literary review on transformational leadership and SOB, to understand and establish its organizational importance. The results will provide leaders with relevant information to improve skills and strategies in managing today's businesses. Leadership capability generates quality and productivity in changing global business scenarios, in response to the sense of belonging of its employees.

Keywords: Leadership, Sense of belonging, Quality, Productivity.

Clasificación JEL: M12, M15, M54.

Introducción

Actualmente en las organizaciones, se cuenta con un amplio conocimiento sobre algunos fenómenos, que en ellas acontecen y afectan o favorecen a las variables que se utilizan como indicadores de alta eficiencia y productividad, pero además que logran mejorar la competitividad de las empresas en un mercado cada vez más globalizado y competitivo.

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.

Las actuales empresas, coexisten en entornos altamente competitivos, ciertamente, en un nuevo contexto caracterizado por la volatilidad y el auge de la sociedad civil, en el cual, el cambio se convierte en la única constante. Por lo anterior, se invita a las empresas con dificultades financieras o a las que pierden competitividad, ante el creciente aumento de los nuevos participantes, a reinventarse, para generar valor y recuperar su equilibrio.

En este complejo contexto, el liderazgo está llamado a desempeñar un papel importante para las organizaciones, las empresas en particular necesitan crear e implementar estrategias para subsistir y mantenerse 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.

Esta relación entre el liderazgo y el sentido de pertenencia laboral está captando el interés para investigadores en todo el mundo, que han estudiado su coyuntura con la calidad, la productividad, el rendimiento laboral y tratando de profundizar en el conocimiento sobre los posibles vínculos que puedan tener, ya sea con la creatividad, la innovación o la resiliencia.

1. Revisión de literatura

1.1 El liderazgo transformacional

El liderazgo se puede definir como el proceso a través del cual una persona influye en muchas personas para lograr un objetivo compartido. Dicho esto, el concepto no puede, en ningún caso, reducirse a rasgos positivos de personalidad o comportamientos extraordinarios que caractericen al actor: el líder.

Cabe destacar que la dinámica de la influencia se produce entre una persona y un grupo de individuos en un contexto bien definido, y su implementación depende de las aspiraciones de las personas en términos de valores auténticos y humanos como la ejemplaridad y la consideración. Sobre la base de esta conceptualización, los líderes pueden desempeñar un papel importante, en la facilitación del sentido de pertenencia en los empleados, dada la posición de poder e influencia que poseen. 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, Galvin, Shore, Ehrhart, Chung, Dean y Kedharnath, 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 y Weber, 2009; Judge y Piccolo, 2004; Kelloway, Turner, Barling y Loughlin, 2012). Una cantidad acumulada de evidencia proporciona sustento para que el liderazgo transformacional se asocie positivamente con los resultados obtenidos laboralmente. Otras investigaciones han documentado las asociaciones positivas entre el liderazgo transformacional y las actitudes de trabajo del compromiso organizacional (Avolio, Zhu, Koh y Bhatia, 2004; Walumbwa, Orwa, Wang y Lawler, 2005) y satisfacción laboral (Walumbwa *et al.*, 2005).

Al ejercer el estilo de liderazgo transformacional se desarrolla la sensación entre los empleados que su labor tiene un significado importante, esta sensación mejora su actitud organizativa y, en última instancia, la calidad del trabajo que realiza. La participación de los empleados en la organización se considera una fuente de desarrollo e innovación.

La gestión práctica 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).

El estilo de liderazgo transformacional fomenta la cultura y las prácticas de recursos humanos que motivan a los empleados a participar en el desarrollo organizacional. Estas prácticas involucran a los empleados en sus tareas y proceso de toma de decisiones. El liderazgo transformacional conduce al empoderamiento de los empleados que mejora su compromiso con la organización (Dvir, Eden, Avolio y Shamir, 2002). Burns (1978) desarrolló la primera conceptualización del liderazgo transformacional y transaccional. Burns consideró, que ambos estilos eran interacciones entre personas con objetivos similares; sin embargo, cada uno tiene diferentes motivaciones y niveles de poder que afectan las interacciones. La forma de interactuar es lo que diferencia los estilos de liderazgo transaccional y transformacional.

El liderazgo transaccional se ha caracterizado como simplemente un intercambio que tiene lugar entre un líder y un seguidor, una vez completada la interacción, ya sea con un propósito compartido o una negociación entre las dos personas (Burns, 1978). Por otro lado, Burns describió el liderazgo transformacional como un compromiso entre líder y seguidor que cambia ciertos aspectos de ambas personas y se une a sus propósitos. El liderazgo transformacional motiva y alienta a otros a cumplir por encima de los requisitos mínimos y a menudo a rendir más allá de sus propias expectativas (Podsakoff, Whiting, Podsakoff y Blume, 2009). Al igual que con el liderazgo transaccional, el liderazgo transformacional puede dividirse en varios componentes.

Los cuatro componentes que Bass (1998) 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. Según Bass, el estilo transformacional es motivador e inspira a otros a involucrarse, desafiándolos y generando sentido y comprensión a las expectativas que se presentan (IM). Bass también propuso que, proporcionando (IS), los líderes permiten a otros desarrollar a sus habilidades al permitir y fomentar la innovación y la creatividad sin críticas públicas a los errores. Por

último, cuando aplican la (IC), los líderes son oyentes eficaces y actúan como mentores que se centran en las necesidades de cada seguidor individual proporcionándoles oportunidades de aprendizaje y aceptación de las diferencias individuales (Bass, 1998).

Figura 1. Dimensiones del liderazgo transformacional en las organizaciones



Fuente: Elaboración propia con base en Li, Tan y Teo (2012).

a) Influencia o carisma idealizado. El carisma genera orgullo, fe y respeto que los líderes promueven, para animar a sus seguidores a desarrollar entre ellos, participando en acciones carismáticas que se ganan el respeto y cultivan el orgullo (García-Morales Jiménez-Barrionuevo y Gutiérrez-Gutiérrez, 2012). Algunos ejemplos son: valores y creencias importantes, comunicar un sentido de propósito y fomentar un enfoque en los intereses colectivos (Grant, 2012).

b) Motivación inspiradora. Proporciona inspiración motivando a sus seguidores, en gran medida a través de la comunicación de sus expectativas (García-Morales *et al.*, 2012). La motivación inspiradora incluye articular una visión convincente del futuro (Grant, 2012). “Esta inspiración enfatiza a los empleados la importancia de los valores y resultados de la organización” (Moynihan, Pandey y Wright, 2012, p. 143-164).

c) Estimulación intelectual. Promueve la inteligencia y conocimiento entre los empleados, hacia un continuo aprendizaje, creatividad e innovación (García-Morales *et al.*, 2012). Adicionalmente, implica desafiar a los seguidores a cuestionar sus suposiciones y a pensar de manera diferente (Grant, 2012). “Al desafiar viejas suposiciones sobre cuestiones y prácticas dentro de la empresa u organización, los líderes transformadores ayudan a los seguidores a lograr su misión” (Moynihan *et al.*, 2012, p. 143-164).

d) Consideración individualizada. Su enfoque se centra en cambiar los motivos de los seguidores hacia una consideración de las implicaciones morales y éticas de sus acciones y metas. Implica personalizar las interacciones con los seguidores (Grant, 2012), que proporciona orientación, coaching y comprensión relevantes a su desarrollo personal (Grant, 2012; López-Domínguez, Enache, Sallan y Simo, 2013).

1.2 Sentido de pertenencia

Se ha demostrado que el liderazgo transformacional está asociado con la identificación organizativa, una construcción que abarca la noción de pertenencia (Moriano, Molero, Topa y Lévy Mangin, 2014; Zhu, Sosik, Riggio, y Yang, 2012). 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 (Ashforth y Mael, 1989; Chung, Ehrhart, Shore, Randel, Dean y Kedharnath, 2019).

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.

Desde lo social, participar en buscar ambientes que proporcionen una mejor calidad de vida de los empleados al entender los símbolos que les dan pertenencia y seguridad en sus empleos, así como contribuir a disminuir posibles actitudes nocivas permitiendo una relación laboral que construya una sociedad saneada y progresista dentro y fuera de la empresa. Desde lo cognitivo, como la identificación de los elementos que forman el constructo y la evaluación de estos que permita posteriormente la elaboración de estrategias organizacionales pertinentes para reforzar y fortalecer este importante concepto dentro de la organización, para obtener resultados satisfactorios al momento de establecer metas y objetivos que proporcionen una competitividad a nivel global.

Según Baumeister y Leary (2017) sobre el SOB, se logra un sentido de pertenencia cuando se cumplen dos criterios clave: 1) un individuo interactúa con frecuencia con los demás de una manera agradable; y 2) estas interacciones son consistentes a lo largo del tiempo y reflejan la preocupación y el cuidado 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; Shore, Randel, Chung, Dean, Holcombe y Singh, 2011).

Los elementos utilizados para medir la identificación organizativa incluyen: Me siento orgulloso de trabajar para esta organización (Epitropaki y Martin, 2005; Smidts, Pruyn y Van Riel, 2001); Siento fuertes lazos con mi organización (Mael y Ashforth, 1992; Schuh, Zhang, Egold, Graf, Pandey y Van Dick, 2012); Me siento parte de la organización (Martin y Epitropaki, 2001); y hasta qué punto su propio sentido de quién es usted (es decir, su identidad personal) se superpone con su sentido de lo que su empresa representa (Wang, Demerouti y Le Blanc, 2017).

Tabla 1: Definiciones de constructos que son inherentes al SOB.

CONSTRUCTO	COINCIDENCIA
<p>COMPROMISO</p> <p>Se considera como el componente afectivo del compromiso organizacional que se refiere al vínculo psicológico a través de una atadura emocional del empleado y una identificación con una implicación a la organización (Meyer, Allen y Smith,1993).</p>	Vínculo psicológico que mantiene ligado emocionalmente al empleado con la organización.
<p>MEMBRESÍA</p> <p>Se considera como el componente afectivo del compromiso organizacional que se refiere al vínculo psicológico a través de una atadura emocional del empleado y una identificación con una implicación a la organización (Meyer, Allen y Smith,1993).</p>	Dimensión del compromiso organizacional.
<p>AFILIACIÓN</p> <p>Necesidad de afiliación: Se refiere al deseo de relacionarse con las demás personas, es decir de entablar relaciones interpersonales amistosas y cercanas con los demás integrantes de la organización (McClelland, Atkinson, Clark y Lowell, 1953).</p>	Existe el deseo y necesidad emocional de pertenecer.
<p>LEALTAD</p> <p>Se afirma que entre la satisfacción y la lealtad ocurre un proceso relacional de confianza y compromiso, o que la confianza y el compromiso median en la relación entre satisfacción y lealtad (Morgan y Hunt, 1994).</p>	Se ve influenciada por dos procesos: el cognoscitivo que influye en la confianza y definición del compromiso, y el afectivo que se manifiesta en términos de involucramiento, comportamiento y participación de los valores y normas de la empresa
<p>PERTENENCIA</p> <p>El compromiso laboral es una adhesión a la empresa y que esta se desarrolla, con el tiempo y por etapas, es decir, en base a un proceso en donde en la primera etapa, compara sus valores y metas con los de la empresa y si estos tienen afinidad con los de él, decide quedarse en el trabajo y pertenecer a la organización (Beck y Carlene, 2001; Mowday, Porter y Steers. 1982).</p>	Existe la identificación para posteriormente exista la pertenencia y el compromiso.
<p>IDENTIDAD</p> <p>Vínculo psicológico que permite la unión de la persona con su grupo; considera que, para lograr ese vínculo, la persona debe reunir tres características: • Percibir que pertenece al grupo. • Ser consciente de que, por pertenecer a ese grupo, se le asigna un calificativo positivo o negativo. • Sentir cierto afecto derivado de la conciencia de pertenecer a un grupo (Chihu, 2002).</p>	Vínculo psicológico de pertenencia.

Fuente: Elaboración propia con base en fuentes consultadas.

Un sentido de pertenencia es muy importante para el éxito de la empresa ya que puede mejorar el rendimiento del empleado. Sin embargo, no todas las empresas tienen todos los empleados con alto rendimiento, porque algunos tienen 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).

Lu (2015) encontró que el SOB influye en el compromiso organizacional, la motivación laboral, la satisfacción y el rendimiento laborales. Se ha observado que el sentido de pertenencia es particularmente

importante en la promoción de los resultados antes mencionados debido al aumento de los niveles de confianza, empatía y conexión que uno siente hacia otros que ayudan a satisfacer su necesidad de pertenecer (Pavey, Greitemeyer y Sparks, 2011; Twenge, Baumeister, DeWall, Ciarocco y Bartels, 2007). Aunado a lo anterior, el SOB al lugar de trabajo se ha asociado con un aumento de la felicidad de los empleados (Huynh, Xanthopoulou y Winefield, 2014), así como con una mayor satisfacción y retención del empleo (Huynh, Xanthopoulou y Winefield, 2013).

2. Metodología

El método de estudio se llevó a cabo a través de una revisión bibliográfica de 45 artículos de investigación y estudios teóricos, publicados entre 2010 y 2019 en diferentes lugares del mundo, principalmente de Estados Unidos y Europa, abordando los temas de liderazgo transformacional y sentido de pertenencia, en el contexto organizacional. La literatura revisada refleja los resultados de investigaciones cualitativas y cuantitativas, que han recopilado datos representativos en varias organizaciones desde su propia perspectiva de análisis y que muestra los resultados de los estudios más recientes acerca de esta relación de variables.

3. Resultados y Discusión

Junto con el desempeño laboral, ambos a nivel individual (Walumbwa, Avolio y Zhu, 2008; Wang, Kenneth, Hackett, Wang y Chen, 2005) y el nivel de grupo (Bass, Avolio, Jung y Berson, 2003; Schaubroeck, Lam y Cha, 2007), se ha descubierto que los comportamientos de ciudadanía organizacional están influenciados positivamente por el liderazgo transformacional (Piccolo y Colquitt, 2006; Podsakoff, MacKenzie, Moorman y Fetter, 1990; Wang *et al.*, 2005). Algunos empleados trabajan como si fueran los propietarios de la empresa, a pesar de que no es su empresa. Por ejemplo, un ejército militar trabaja con todo su empeño y corazón, incluso algunos incluso pueden hasta sacrificarse para proteger a su país del ataque del enemigo. Sin embargo, algunos trabajadores trabajan de manera inadecuada; trabajan como si trabajaran sólo para cumplir con sus responsabilidades y posteriormente para ganar un salario; simplemente realizan las instrucciones que reciben de sus jefes.

Por otro lado, Jena y Pradhan (2018) encontraron que el sentido de pertenencia al ser promovido en las empresas permite a los empleados a hacer más, de lo que se espera de ellos, como resultado genera mayor compromiso de su parte con la organización. En general, estos investigadores presentaron declaraciones positivas del sentido de pertenencia. Cada empresa busca que todos sus empleados tengan un excelente rendimiento. Por ejemplo, los empleados de una PyME en Bandung City, Cahya Nusa Pratama CNP (Rizal y Henndy, 2020), mostraron alto rendimiento de los empleados, relacionado con el sentido de pertenencia en sus instalaciones, los empleados manifestaron, “este sentido de pertenencia es beneficioso.” Así como Jena y Pradhan (2018) que dedujeron que el sentido de pertenencia es una necesidad fundamental humana y no hay evidencia sustancial para refutar el credo, del renombrado filósofo griego Aristóteles de que “el hombre es por naturaleza social, la sociedad es algo que precede al individuo”.

El alto nivel de pertenencia al sentido y la responsabilidad por parte de los empleados conducen a un

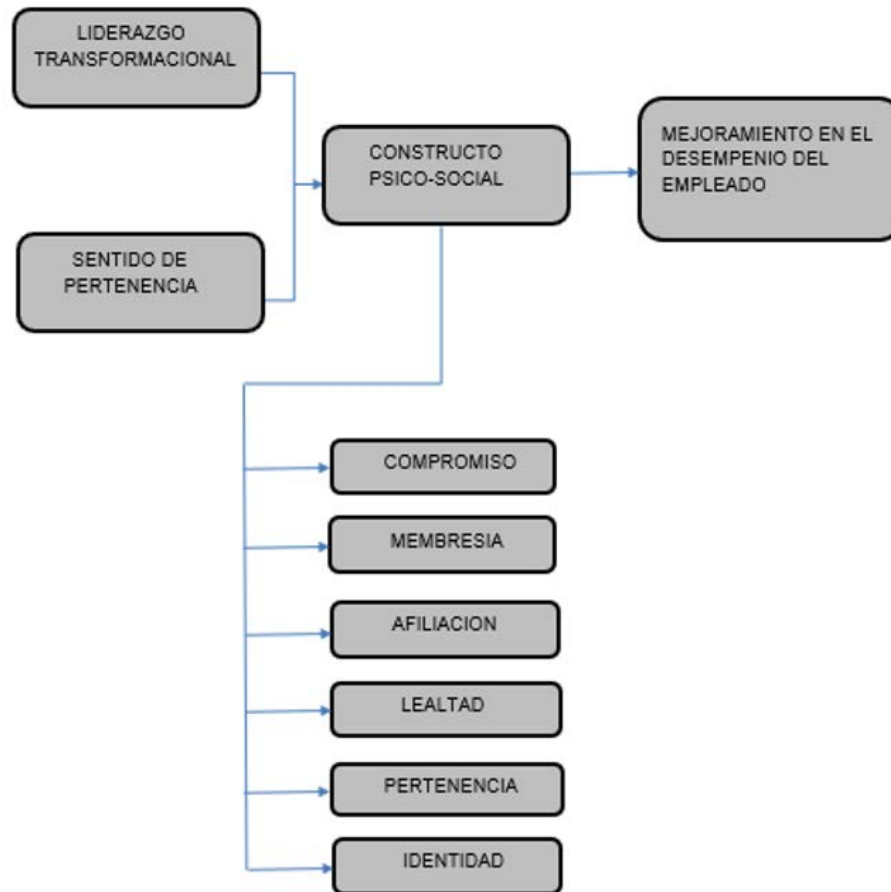
alto nivel de rentabilidad de una empresa (Amah y Ahiauzu, 2011). El alto nivel de rentabilidad significa que los empleados de la organización ejecutan su responsabilidad y rendimiento en las mejores condiciones. Un sentido de pertenencia en el lugar de trabajo puede ser conceptualizado como la medida en que un empleado percibe que es personalmente aceptado, valorado, cuidado y apoyado por aquellos con quienes trabajan (Cockshaw y Shochet, 2010; Shore *et al.*, 2011). La pertenencia es una construcción de interés en los estudios organizativos porque se ha asociado con comportamientos de trabajo prosociales y bienestar (Cockshaw & Shochet, 2010; De Cremer y Van Knippenberg, 2002; Den Hartog, De Hoogh y Keegan, 2007).

Como se mencionó anteriormente, se ha demostrado consistentemente que el liderazgo transformacional está asociado positivamente con el bienestar de los empleados. Esta relación entre el liderazgo transformacional y el bienestar de los empleados se ha encontrado comúnmente mediada por variables psicológicas como la eficacia, percepciones de un trabajo significativo (Nielsen y Daniels, 2012; Perko, Kinnunen y Feldt, 2014), confianza en el líder (Kelloway *et al.*, 2012; Liu, Siu y Shi, 2009) y satisfacción laboral (Stenling y Tafvelin, 2014). También se ha demostrado que la pertenencia al lugar de trabajo sirve como un factor protector, que ayuda a mitigar los efectos del factor estrés organizacional, que a su vez tiene un impacto positivo en el bienestar de los empleados (Armstrong, Shakespeare-Finch y Shochet, 2014).

Un estudio más reciente realizado por Shakespeare-Finch y Daley (2017) proporcionó más apoyo a esta relación. Sus resultados sugieren que la pertenencia al lugar de trabajo tiene una relación significativa con niveles de resiliencia mejorados y disminución de los niveles de angustia. Por ejemplo, en una muestra de 213 empleados holandeses, Thau, Aquino y Poortvliet (2007) identificaron que cuando los empleados experimentan un sentido frustrado de pertenencia con respecto a sus compañeros de trabajo, exhiben niveles más bajos de comportamientos interpersonales útiles y mayores niveles de comportamientos interpersonales dañinos hacia sus compañeros de trabajo. Otros investigadores también han aportado pruebas que documentan la importancia del papel, que desempeña la pertenencia al facilitar la cooperación de los empleados (Den Hartog *et al.*, 2007; Kyei-Poku, 2014). Cada empleado realiza comportamientos prosociales no para beneficiarse a sí mismo, sino en beneficio de otros compañeros (Twenge, Baumeister, DeWall, Ciarocco, & Bartels, 2007).

Los comportamientos que se consideran prosociales, como cooperar y ayudar a los demás, dependen de la noción de que el empleado pertenece a una comunidad de personas que se ayudan, se apoyan y se respetan mutuamente (Twenge *et al.*, 2007). En consecuencia, cuando los individuos se perciben a sí mismos como excluidos socialmente o no pertenecen a un grupo en particular, su propensión a realizar comportamientos prosociales disminuye significativamente. 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; Twenge *et al.*, 2001; Twenge *et al.*, 2007; Weinstein & Ryan, 2010).

Figura 2. Diagrama teórico del liderazgo transformacional y el sentido de pertenencia



Fuente: Elaboración propia con base en Beck y Carlene (2001), Chihu (2002), McClelland *et al.* (1953), Meyer *et al.* (1993), Morgan y Hunt (1994) y Mowday *et al.* (1982),

4. Conclusión

Después de analizar la discusión y las pruebas empíricas mencionadas, se concluye que el estilo de liderazgo transformacional, la adecuada práctica de recursos humanos y la participación de los empleados en las organizaciones, impactan significativamente las dimensiones discutidas en el contexto de las variables psicológicas del sentido de pertenencia.

Se ha demostrado que el liderazgo transformacional desarrolla la autoeficacia en los empleados, lo que facilita avanzar en el cumplimiento de objetivos y en apoyar el desarrollo individual de los empleados en la empresa, los empleados se sienten más cómodos cuando son apoyados y guiados por

un liderazgo adecuado.

Como consecuencia, el compromiso de los empleados hacia la empresa, genera que sean más responsables y su desempeño mejore notablemente, contribuyendo así al progreso personal y colectivo en la organización, el compromiso de los empleados practicado bajo un liderazgo transformacional desarrolla la positividad en el comportamiento que conduce a la confianza y la satisfacción que mejora el sentido de pertenencia.

Una vez que los empleados se sienten parte de la organización, su identidad con la organización es más consistente y estable, esta identidad y asociación con la organización desarrolla el compromiso que tienen los empleados con su empresa y por consiguiente su rendimiento aumenta considerablemente.

Los resultados anteriores también apoyan el impacto directo de la satisfacción laboral del empleado y el sentido de pertenencia, en torno a la calidad de las relaciones interpersonales entre los empleados en la organización. Tanto el estilo de liderazgo transformacional como las prácticas de compromiso de los empleados desarrollan un sentido de arraigo en los empleados, que genera resultados positivos en lo individual y colectivo.

Lo anterior se traduce para los empleados, en obtener mayor responsabilidad por sus acciones; desarrollo en la confianza de sus habilidades, sentido de identidad propia, sentido de pertenencia y fidelidad a su trabajo en la organización.

El reto que afrontan los líderes en la actualidad plantea la prevalencia del sentido de pertenencia de los empleados en las organizaciones, las personas necesitan que sus logros sean reconocidos; expresarse libremente; sentir que sus contribuciones son valoradas; sentirse cómodos de ser ellos mismos; una comunicación transparente, y sentirse valorados como personas.

En este sentido, el aporte del presente artículo radica en la propuesta del desarrollo de estos aspectos, que deben ser promovidos por los líderes, mediante la aplicación en sus equipos con las siguientes prácticas:

Construcción de la confianza. Para construir relaciones de confianza un líder debe ser auténtico, servicial, empático, cumplir con aquello a lo que se compromete; tratar con respeto a sus colaboradores y ayudarlos a crecer y alcanzar sus metas, la confianza no se construye con una acción, sino que se demuestra con cada atención a sus colaboradores. Construirla y mantenerla requiere de un trabajo previo y esfuerzo constante, la credibilidad es el elemento principal para inspirar confianza.

Reconocer los logros de los empleados con un lenguaje apreciativo. Utilizar un lenguaje apreciativo incluye demostrar aprecio a través del lenguaje no verbal, y realizar reconocimientos verbales al felicitar a los empleados por sus logros; se elogian sus fortalezas, y se agradecen sus contribuciones. Adicionalmente, celebrar los logros es una manera efectiva de empoderar y motivar a un equipo de trabajo, motivándolo a mantener su efectividad laboral.

Consolidar relaciones de colaboración. Cuando las personas perciben un interés genuino de sus jefes por su bienestar, y reciben ayuda de su equipo, el sentido de pertenencia aumenta. Un líder, no solo debe estar dispuesto a apoyar a su equipo, sino que debe incentivar la colaboración entre sus empleados y generar espacios, donde el equipo pueda compartir e interactuar más allá del contexto laboral. La colaboración entre los empleados en las organizaciones no es fácil, requiere orientación y coordinación acerca de cómo abordar y participar en asuntos de interés laboral en común, como resolución de conflictos o implementación de proyectos. La naturaleza de la colaboración emprendida puede facilitar la construcción de un capital social para las disciplinas y las organizaciones, basado en la confianza, la interacción y

la acumulación de aprendizajes para el desarrollo de la organización.

Crear espacios seguros de comunicación. Para que las personas se sientan seguras de ser ellas mismas, no es suficiente que el líder sea un ejemplo de autenticidad, sino que debe fomentar que el área laboral sea un espacio seguro, en donde las equivocaciones se utilicen como aprendizajes y se incentive la comunicación asertiva. Ante los errores, la postura del líder y el equipo debe ser empática, de ese modo, las personas tendrán la confianza de expresar y compartir sus ideas.

Ser consciente del impacto del liderazgo. Un líder debe ser consciente de cómo sus acciones y comunicación impactan a sus colaboradores. Por eso, es importante que los líderes realicen un seguimiento cercano a sus colaboradores, con el objetivo de desarrollar su inteligencia emocional y habilidades de liderazgo en ellos. En la actualidad, el liderazgo consciente es la nueva forma de dirigir a las personas, este **liderazgo** está evolucionando para adaptarse a un nuevo escenario, en el cual la gestión del capital humano requiere de líderes conscientes que influyan positivamente en las organizaciones y se realiza, comprendiendo la magnitud de la influencia que se ejerce y siendo conscientes de su poder y capacidad para generar confianza e inspirar a los equipos a mejorar su desempeño.

Motivar con un propósito. Un líder debe construir con su equipo, o por lo menos compartir con este, una visión inspiradora. En la medida en que las personas comprenden cómo sus metas contribuyen a la visión y cómo al alcanzarlas generan un impacto positivo, el trabajo cobra mayor sentido. Claramente un propósito será más poderoso cuando el equipo construye de manera conjunta sus valores y misión como parte importante en una organización.

Referencias

- Amah, E. y Ahiauzu, A. (2011). Employee involvement and organizational effectiveness. *Journal of Management Development*, 32(7), 661-674. DOI: <https://doi.org/10.1108/JMD-09-2010-0064>.
- 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>.
- Armstrong, D., Shakespeare-Finch, J. y Shochet, I. (2014). Predicting post-traumatic growth and post-traumatic stress in firefighters: PTG and PTSD in firefighters. *Australian Journal of Psychology*, 66(1), 38-46. DOI: <https://doi.org/10.1111/ajpy.12032>.
- Ashforth, B. E. y Mael, F. (1989). Social Identity Theory and the Organization. *The Academy of Management Review*, 14(1), 20-39. DOI: <https://doi.org/10.5465/amr.1989.4278999>.
- Avolio, B.J., Zhu W., Koh W. y Bhatia P. (2004). Transformational leadership and organizational commitment: mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. *Journal of Organizational Behavior*. 25, 951-968. DOI: <https://doi.org/10.1002/job.283>.
- 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.annualreviews.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>

- Bass, B. M., Avolio, B., Jung, D., y Berson, Y. (2003). Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 207-218. DOI: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.2.207>.
- 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.
- Beck, K. y Carlene, W. (2001). Have We Studied, Should We Study and Can We Study the Development of Commitment? Methodological Issues and the Developmental Study of Work-Related Commitment. *Human Resource Management Review*, 11 (3), 257-278. DOI: [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(00\)00051-6](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(00)00051-6).
- Burns, J.M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Chihu, A. (2002). *Sociología de la identidad*. México: Miguel Ángel Porrúa.
- 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>.
- De Cremer, D. y Van Knippenberg, D. (2002). How do leaders promote cooperation? The effects of charisma and procedural fairness. *Journal of Applied Psychology*, 87(5), 858-866. DOI: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.5.858>.
- Den Hartog, D. N., De Hoogh, A. H. y Keegan, A. E. (2007). The interactive effects of belongingness and charisma on helping and compliance. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 1131-1139. DOI: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.4.1131>.
- Dvir, T., Eden, D., Avolio, B. J. y Shamir, B. (2002). Impact of Transformational Leadership on Follower Development and Performance: A Field Experiment. *The Academy of Management Journal*, 45(4), 735-744. DOI: <https://doi.org/10.5465/3069307>.
- Epitropaki, O. y Martin, R. (2005). The moderating role of individual differences in the relation between transformational/transactional leadership perceptions and organizational identification. *The Leadership Quarterly*, 16(4), 569-589. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.06.005>.
- García-Morales, V. J., Jiménez-Barrionuevo, M. M. y Gutiérrez-Gutiérrez, L. (2012). Transformational leadership influence on organizational performance through organizational learning and innovation. *Journal of business research*, 65(7), 1040-1050. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.03.005>.
- Grant, A. M. (2012). Giving time, time after time: work design and sustained employee participation in corporate volunteering. *Academy of Management Review*, 37(4), 589-615. DOI: <https://doi.org/10.5465/amr.2010.0280>.
- Grant, A. M. (2012). Leading with meaning: beneficiary contact, prosocial impact, and the performance effects of transformational leadership. *Academy of Management Review*, 55(2), 458-476. DOI: <https://doi.org/10.5465/amj.2010.0588>.

- Huynh, J. Y., Xanthopoulou, D. y Winefield, A. H. (2013). Social support moderates the impact of demands on burnout and organizational connectedness: A two-wave study of volunteer firefighters. *Journal of Occupational Health Psychology, 18*(1), 9-15. DOI: <https://doi.org/10.1037/a0030804>.
- Huynh, J. Y., Xanthopoulou, D. y Winefield, A. H. (2014). The Job Demands-Resources Model in Emergency service volunteers: Examining the mediating roles of exhaustion, work engagement and organizational connectedness. *Work & Stress, 28*(3), 305-322. DOI: <https://doi.org/10.1080/02678373.2014.936922>.
- 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>.
- Judge, T. A. y Piccolo, R. F. (2004). Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity. *Journal of Applied Psychology, 89*(5), 755-768. DOI: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.755>.
- 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>.
- Kyei-Poku, I. (2014). The benefits of belongingness and interactional fairness to interpersonal citizenship behavior. *Leadership & Organization Development Journal, 35*(8), 691-709. DOI: <https://doi.org/10.1108/LODJ-09-2012-0117>.
- Li, Y., Tan, C. H. y Teo, H. H. (2012). Leadership characteristics and developer's motivations in open-source software development. *Information Management, 49*(5), 257-267. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.im.2012.05.005>.
- Liu, J., Siu, O. L. y Shi, K. (2009). Transformational Leadership and Employee Wellbeing: The Mediating Role of Trust in the Leader and Self-Efficacy. *Applied Psychology, 59*(3), 454-479. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2009.00407.x>.
- López-Domínguez, M., Enache, M., Sallan, J. y Simo, P. (2013). Transformational leadership as an antecedent of change-oriented organizational citizenship behavior. *Journal of Business Research, 66*(10), 2147-2152. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.02.041>.
- Lu, J. (2015). *An Investigation of Workplace Characteristics Influencing Knowledge Worker's Sense of Belonging and Organizational Outcomes*. Dresden, Germany: Technische Universität Dresden.
- Mael, F. y Ashforth, B. E. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior, 13*(2), 103-123. DOI: <https://doi.org/10.1002/job.4030130202>.
- Martin, R. y Epitropaki, O. (2001). Role of Organizational Identification on Implicit Leadership Theories (ILTs), Transformational Leadership and Work Attitudes. *Group Processes & Intergroup Relations, 4*(3), 247-262. DOI: <https://doi.org/10.1177/1368430201004003005>.
- McClelland, D. C., Atkinson, J. W., Clark, R. A. y Lowell, E. L. (1953). *The Achievement Motive*. New York: Appleton Century-Crofts.
- Meyer, J. P., Allen, N. J. y Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology, 78*(4), 538-551.

- DOI: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.4.538>.
- 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>.
- Moynihan, D., Pandey, S. y Wright, B. (2012). Setting the Table: How Transformational Leadership Fosters Performance Information Use. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 22(1), 143-164. DOI: <https://doi.org/10.1093/jopart/mur024>.
- Mowday, R. T., Porter, L. W. y Steers, R. M. (1982). *Organizational linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. San Diego, CA: Academic Press.
- Nielsen, K. y Daniels, K. (2012). Does shared and differentiated transformational leadership predict followers' working conditions and well-being? *The Leadership Quarterly*, 23(3), 383-397. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.09.001>.
- Pavey, L., Greitemeyer, T. y Sparks, P. (2011). Highlighting Relatedness Promotes Prosocial Motives 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>.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H. y Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly*, 1(2), 107-142. DOI: [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(90\)90009-7](https://doi.org/10.1016/1048-9843(90)90009-7).
- Podsakoff, N. P., Whiting, S. W., Podsakoff, P. M., y Blume, B. D. (2009). Individual and organizational level consequences of organizational citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 94(1), 122-141. DOI: <https://doi.org/10.1037/a0013079>.
- 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>.
- Rizal, A., y Henndy, G. (2020). A sense of belonging contribution towards employee performance in digital era: A case in small and medium enterprise (SME) Indonesia. *School of Business and Management, Institut Teknologi Bandung, Indonesia*, 19(2), 218-225.
- Shakespeare-Finch, J. y Daley, E. (2017). Workplace belongingness, distress, and resilience in emergency service workers. *Psychological Trauma: Theory, Research, Practice, and Policy*, 9(1), 32-35. DOI: <https://doi.org/10.1037/tra0000108>.
- Schuh, S. C., Zhang, X., Egold, N. W., Graf, M. M., Pandey, D. y Van Dick, R. (2012). Leader and follower organizational identification: The mediating role of leader behavior and implications for follower

- OCB: OI transfer and leadership behavior. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 85(2), 421-432. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.2011.02044.x>.
- Schaubroeck, J., Lam, S. S. y Cha, S. E. (2007). Embracing transformational leadership: team values and the impact of leader behavior on team performance. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 1020-1030. DOI: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.4.1020>.
- Smidts, A., Pruyn, A. T. y Van Riel, C. B. (2001). The Impact of Employee Communication and Perceived External Prestige on Organizational Identification. *Academy of Management Journal*, 44(5), 1051-1062. DOI: <https://doi.org/10.5465/3069448>.
- Shore, L. M., Randel, A. E., Chung, B. G., Dean, M. A., Holcombe, K. y Singh, G. (2011). Inclusion and Diversity in Work Groups: A Review and Model for Future Research. *Journal of Management*, 37(4), 1262-1289. DOI: <https://doi.org/10.1177/0149206310385943>.
- 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>.
- Twenge, J. M., Baumeister, R. F., Tice, D. M. y Stucke, T. S. (2001). If You Can't Join Them, Beat Them: Effects of Social Exclusion on Aggressive Behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 81(6), 1058-1069. DOI: <https://doi.org/10.1037/0022-3514.81.6.1058>.
- Twenge, J. M., Baumeister, R. F., DeWall, C. N., Ciarocco, N. J. y Bartels, J. M. (2007). Social exclusion decreases prosocial behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 92(1), 56-66. Recuperado de: <https://psycnet.apa.org/buy/2006-23056-005>.
- Walumbwa, F. O., Orwa, B., Wang, P. y Lawler, J. J. (2005). Transformational leadership, organizational commitment, and job satisfaction: A comparative study of Kenyan and U.S. financial firms. *Human Resource Development Quarterly*, 16(2), 235-256. DOI: <https://doi.org/10.1002/hrdq.1135>.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J. y Zhu, W. (2008). How transformational leadership weaves its influence on individual job performance: the role of identification and efficacy beliefs. *Personnel Psychology*, 61(4), 793-825. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2008.00131.x>.
- Wang, H., Kenneth, S. L., Hackett, R. D., Wang, D. y Chen, X. (2005). Leader-Member Exchange as a Mediator of the Relationship between Transformational Leadership and Followers' Performance and Organizational Citizenship Behavior. *The Academy of Management Journal*, 48(3), 420-432. DOI: <https://doi.org/10.5465/amj.2005.17407908>.
- Wang, H. J., Demerouti, E. y Le Blanc, P. (2017). Transformational leadership, adaptability, and job crafting: The moderating role of organizational identification. *Journal of Vocational Behavior*, 100, 185-195. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.03.009>.
- Weinstein, N. y Ryan, R. M. (2010). When Helping Helps: Autonomous Motivation for Prosocial Behavior and Its Influence on Well-Being for the Helper and Recipient. *Journal of Personality and Social Psychology*, 98(2), 222-244. DOI: <https://doi.org/10.1037/a0016984>.
- Zhu, W., Sosik, J. J., Riggio, R. E. y Yang, B. (2012). Relationships between Transformational and Active Transactional Leadership and Followers' Organizational Identification: The Role of Psychological

Empowerment. *Journal of Behavioral and Applied Management*, 13(3), 186-212. Recuperado de: <file:///C:/Users/Mante/AppData/Local/Temp/17899-relationships-between-transformational-and-active-transactional-leadership-and-followers-organizational-identification-the-role-of-psychological-emp-2.pdf>.