

Liderazgo transformacional y sentido de pertenencia en una empresa del sector industrial de la provincia de Cotopaxi

The relationship between transformational leadership and employees' sense of belonging in an industrial company in Cotopaxi province

Artículo Original		
Recibido: 05/05/2026	Cruz Vera Cristina Fernanda ¹ cristina.cruz5212@utc.edu.ec ORCID: 0009-0007-9278-0356	Fernández Morocho Samy Ashley ¹ samy.fernandez1480@utc.edu.ec ORCID: 0009-0008-6118-0291
Aceptado: 06/07/2026	Salazar Tapia Monica Patricia ¹ monica.salazar8191@utc.edu.ec ORCID: 0000-0001-7276-3099	
Publicado: 04/08/2026	Universidad Técnica de Cotopaxi ¹	

Resumen

El liderazgo transformacional ha sido ampliamente estudiado por su influencia en diferentes variables organizacionales, entre ellas el sentido de pertenencia de los colaboradores. Sin embargo, la evidencia científica señala que esta relación puede variar según el contexto organizacional. En este marco, el objetivo de la presente investigación fue determinar la relación entre el liderazgo transformacional y el sentido de pertenencia en los colaboradores de una empresa industrial ubicada en la provincia de Cotopaxi. Se desarrolló un estudio con enfoque cuantitativo, de alcance correlacional y diseño no experimental. La población estuvo conformada por los 80 colaboradores de la empresa. Para la recolección de datos se aplicaron la Global Transformational Leadership Scale (GTL) y la Organizational Belonging Scale, instrumentos que demostraron adecuados niveles de validez confiabilidad mediante alfa de Cronbach de ,950 y ,934 y KMO de ,893 y ,843 respectivamente con pruebas de Bartlett significativas 0,001. Los resultados permitieron determinar que el liderazgo transformacional presentó una media de 3,28 y sus respuestas se distribuyeron principalmente en el nivel medio 45 %, alto 35 % y bajo 20 %). El sentido de pertenencia alcanzó una media de 4,17, con predominio en niveles medio y alto 46% cada uno y 7,5 % en el nivel bajo. Se determinó mediante el coeficiente de Spearman una correlación positiva fuerte y estadísticamente significativa entre ambas variables 0,750 y significancia de 0,001, lo que indica que mayores niveles de liderazgo transformacional se asocian con un mayor sentido de pertenencia. El R^2 determina que el 57% de variabilidad del sentido de pertenencia puede ser explicado por el liderazgo transformacional.

Palabras clave: Liderazgo transformacional; sentido de pertenencia; comportamiento organizacional; gestión del talento humano, sector industrial.

Abstract

Transformational leadership has been widely studied for its influence on different organizational variables, including the sense of belonging of employees. However, scientific evidence indicates that this relationship can vary depending on the organizational context. In this framework, the objective of this research was to determine the relationship between transformational leadership and the sense of belonging in the employees of an industrial company located in the province of Cotopaxi. A study was developed with a quantitative approach, with a correlational scope and a non-experimental design. The population was made up of the company's 80 employees. For data collection, the Global Transformational Leadership Scale (GTL) and the Organizational Belonging Scale were applied, instruments that demonstrated adequate levels of validity and reliability using Cronbach's alpha of .950 and .934 and KMO of .893 and .843 respectively with significant Bartlett tests of 0.001. The results allowed us to determine that transformational leadership presented a mean of 3.28 and its responses were mainly distributed in the medium level 45%, high 35% and low 20%). The sense of belonging reached a mean of 4.17, with a predominance in medium and high levels 46% each and 7.5% in the low level. A strong and statistically significant positive correlation between both variables 0.750 and significance of 0.001 was determined using Spearman's coefficient, indicating that higher levels of transformational leadership are associated with a greater sense of belonging. He R^2 determines that the 57% variability of the sense of belonging can be explained by transformational leadership.

Keywords: Transformational leadership, sense of belonging, organizational behavior, human talent management, industrial sector.

INTRODUCCIÓN

En el contexto organizacional actual, por lo general las empresas enfrentan el arduo desafío de fortalecer el compromiso y la identificación de sus colaboradores como elementos primordiales para alcanzar un desempeño sostenible. En este contexto, el liderazgo transformacional ha adquirido relevancia por su capacidad para inspirar,

motivar y orientar a los trabajadores hacia el logro de los objetivos institucionales, promoviendo un ambiente de confianza, participación y desarrollo profesional (Delgado Olano & Polanco Campos, 2024). Frente a, el sentido de pertenencia constituye un factor principal para favorecer la integración del personal con la

organización, al fortalecer la identificación con sus valores, objetivos y cultura organizacional.

Diversas investigaciones desarrolladas en distintos contextos organizacionales señalan que el liderazgo transformacional puede favorecer el compromiso, la satisfacción laboral y el sentido de pertenencia de los colaboradores, al generar relaciones basadas en la comunicación, el reconocimiento y la confianza (Ormaza Cevallos et al., 2023; Acarapi Flores & Quispe Quispe, 2024). Sin embargo, la evidencia científica no es uniforme, debido a que la intensidad e incluso la existencia de esta relación puede variar según el sector económico, la cultura organizacional, las condiciones laborales y las características propias de cada organización. En consecuencia, resulta pertinente analizar esta relación en contextos específicos antes de generalizar sus efectos.

En América Latina, muchas organizaciones continúan enfrentando desafíos relacionados con estilos de liderazgo tradicionales, limitadas oportunidades de participación y dificultades para fortalecer el compromiso de los colaboradores (Baltodano García & Leyva Cordero, 2024). Estas condiciones pueden influir en la manera en que los trabajadores perciben a sus líderes y desarrollan vínculos con la organización. Por ello, comprender cómo se comportan estas variables en diferentes entornos organizacionales constituye un

aporte relevante para la gestión del talento humano.

Además, es importante considerar que, desde un ámbito organizacional, el liderazgo transformacional construye una cultura organizacional positiva, en donde los trabajadores se sientan valorados, escuchados y parte de la organización, siendo manifestado a través de la identificación emocional con la empresa y el compromiso con sus metas y Castro Gallegos & Andrade Matute (2025). Cuando los líderes promueven una visión organizacional colaborativa e inclusiva, se fortalece el compromiso interno generando condiciones de desempeño individual favorables

En Ecuador, y particularmente en la provincia de Cotopaxi, el sector industrial representa una actividad económica importante por su contribución al empleo y al desarrollo productivo. No obstante, este tipo de organizaciones se desenvuelve en entornos dinámicos que demandan altos niveles de coordinación, adaptación y compromiso del personal. En este contexto, conocer si el liderazgo transformacional mantiene relación con el sentido de pertenencia permitirá generar evidencia útil para orientar futuras estrategias de gestión del talento humano acordes con la realidad organizacional estudiada.

Con base en este contexto, la presente investigación plantea la siguiente pregunta: ¿Existe una relación entre el liderazgo transformacional y el sentido de pertenencia en los colaboradores de una

empresa industrial de la provincia de Cotopaxi?

En consecuencia, el objetivo general consiste en determinar la relación entre el liderazgo transformacional y el sentido de pertenencia en los colaboradores de una empresa industrial ubicada en la provincia de Cotopaxi.

Liderazgo transformacional

El liderazgo transformacional constituye un enfoque de dirección orientado a generar cambios positivos en las personas y en las organizaciones mediante la inspiración, la motivación y el desarrollo de los colaboradores. A diferencia de otros estilos de liderazgo centrados únicamente en la supervisión o el cumplimiento de tareas, este modelo busca fortalecer el compromiso, la confianza y la participación activa de los trabajadores, promoviendo un ambiente organizacional favorable para el logro de los objetivos institucionales. Según, Ormaza Cevallos et al. (2023), este tipo de liderazgo se caracteriza por la capacidad del líder para influir positivamente en sus colaboradores, fomentar la innovación y estimular el crecimiento individual y colectivo.

Desde la perspectiva de Bass y Avolio (1994), el liderazgo transformacional se sustenta en cuatro dimensiones: influencia idealizada, motivación inspiradora, estimulación intelectual y consideración individualizada. Estas dimensiones explican la manera en que los líderes fortalecen las relaciones con sus equipos mediante el ejemplo, la comunicación

efectiva, el reconocimiento del potencial humano y el desarrollo de capacidades individuales. Aunque en la presente investigación el liderazgo transformacional fue evaluado mediante un instrumento unidimensional, dichas dimensiones constituyen el fundamento teórico que explica este estilo de liderazgo.

Diversos estudios han señalado que el liderazgo transformacional puede favorecer variables organizacionales como el compromiso, la satisfacción laboral, el desempeño y la identificación con la organización. Sin embargo, la evidencia científica también indica que la magnitud de estos efectos puede variar de acuerdo con el contexto organizacional, el sector económico y las características propias de los colaboradores, por lo que resulta necesario analizar su comportamiento en escenarios específicos antes de generalizar sus resultados.

Sentido de pertenencia

El sentido de pertenencia constituye un vínculo psicológico y emocional que desarrolla el colaborador hacia la organización, expresado mediante la identificación con sus valores, objetivos y cultura institucional. Este constructo favorece que los trabajadores se sientan parte de la organización, incrementando su disposición para contribuir al cumplimiento de las metas institucionales y mantener relaciones positivas con los demás miembros de la empresa. De acuerdo con Claros Franco (2025), el sentido de pertenencia refleja el grado en que las

personas se identifican con la organización y experimentan un compromiso afectivo con ella.

En el ámbito organizacional, el sentido de pertenencia representa un elemento estratégico para la gestión del talento humano, debido a que contribuye al fortalecimiento del compromiso, la permanencia del personal y la participación en los procesos institucionales. De la Cruz Lopez y Rubio Monrroy (2024), señalan que los colaboradores que desarrollan un mayor sentido de pertenencia suelen mostrar una actitud más favorable hacia el trabajo, mayor disposición para colaborar con sus equipos y un compromiso más sólido con los objetivos organizacionales. Asimismo, Cardona Ramos (2023), sostiene que este constructo favorece la lealtad organizacional y fortalece la integración entre los trabajadores y la institución.

No obstante, el sentido de pertenencia es un fenómeno multidimensional que no depende exclusivamente del estilo de liderazgo ejercido por los directivos. Diversos estudios indican que su desarrollo también puede estar condicionado por factores como el clima organizacional, la comunicación interna, las relaciones interpersonales, el reconocimiento, la equidad, las oportunidades de desarrollo profesional, la estabilidad laboral y la cultura organizacional. En consecuencia, la percepción de pertenencia responde a la interacción de diversos elementos presentes en el entorno laboral, cuya influencia puede variar según las

características de cada organización y de sus colaboradores.

Desde esta perspectiva, analizar el sentido de pertenencia de manera independiente resulta relevante para comprender los factores que favorecen la identificación de los trabajadores con la organización. En este sentido, la presente investigación busca determinar si el liderazgo transformacional presenta una relación con este constructo en una empresa industrial de la provincia de Cotopaxi, reconociendo que la evidencia científica no permite asumir de forma anticipada que dicha relación necesariamente se manifieste en todos los contextos organizacionales.

Relación entre el liderazgo transformacional y el sentido de pertenencia

La relación entre el liderazgo transformacional y el sentido de pertenencia ha sido ampliamente abordada en el ámbito de la gestión del talento humano, debido a que ambos constructos se consideran relevantes para fortalecer el compromiso, la identificación organizacional y el desempeño de los colaboradores. Desde la perspectiva teórica, el liderazgo transformacional favorece la construcción de relaciones basadas en la confianza, la motivación, la comunicación y el reconocimiento, aspectos que pueden contribuir al desarrollo del sentido de pertenencia dentro de las organizaciones (Acarapi Flores & Quispe Quispe, 2024)

Diversas investigaciones reportan que los líderes transformacionales promueven ambientes laborales participativos que fortalecen la identificación de los colaboradores con la organización, incrementando su compromiso y disposición para contribuir al cumplimiento de los objetivos institucionales (Delgado Olano & Polanco Campos, 2024; Guerra Ortega (2024). En este sentido, el liderazgo transformacional ha sido asociado con resultados positivos relacionados con la satisfacción laboral, el compromiso organizacional y la permanencia del talento humano.

Sin embargo, la evidencia científica también muestra que la relación entre ambas variables no siempre presenta la misma intensidad ni se manifiesta de manera uniforme en todos los contextos organizacionales. El sentido de pertenencia constituye un fenómeno complejo en el que intervienen diversos factores individuales y organizacionales, entre ellos la cultura organizacional, el clima laboral, la

estabilidad en el empleo, las oportunidades de desarrollo profesional, la comunicación interna, las relaciones interpersonales y las políticas de reconocimiento. Por esta razón, el liderazgo transformacional representa uno de los factores que potencialmente pueden favorecer el sentido de pertenencia, sin que ello implique que, por sí solo, explique completamente su comportamiento.

En consecuencia, resulta necesario analizar esta relación en contextos organizacionales específicos, considerando las características propias de cada institución y de sus colaboradores. Bajo esta perspectiva, la presente investigación busca determinar si existe una relación entre el liderazgo transformacional y el sentido de pertenencia en una empresa industrial de la provincia de Cotopaxi, aportando evidencia empírica que contribuya a comprender el comportamiento de ambas variables dentro del contexto estudiado.

METODOLOGÍA

La presente investigación se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, debido a que permitió recopilar y analizar datos numéricos para determinar la relación entre el liderazgo transformacional y el sentido de pertenencia en los colaboradores de una empresa industrial ubicada en la provincia de Cotopaxi. Este enfoque facilitó la aplicación de procedimientos estadísticos

para contrastar la hipótesis de investigación. El estudio presentó un diseño no experimental, puesto que las variables liderazgo transformacional y sentido de pertenencia fueron observadas en su contexto natural, sin que existiera manipulación o intervención por parte de los investigadores. Asimismo, tuvo un alcance correlacional, debido a que el

objetivo consistió en determinar la existencia de una relación estadísticamente significativa entre ambas variables, sin establecer relaciones de causa y efecto.

La población estuvo conformada por los 80 colaboradores de una empresa industrial ubicada en la provincia de Cotopaxi; Debido a que se tuvo acceso a la totalidad de la población, la investigación se desarrolló mediante un censo poblacional, incorporando a todos los colaboradores en el estudio; por tanto, no fue necesario aplicar procedimientos de muestreo. La recolección de la información se efectuó mediante la aplicación de dos cuestionarios estructurados con escala tipo Likert. El primero estuvo orientado a medir el liderazgo transformacional y el segundo el sentido de pertenencia. Ambos instrumentos fueron seleccionados por presentar evidencia de validez y confiabilidad reportada en investigaciones previas, garantizando la calidad de las mediciones realizadas.

Instrumentos de recolección de datos

Para la recolección de la información se utilizaron dos cuestionarios estructurados. El liderazgo transformacional fue evaluado

mediante la Global Transformational Leadership Scale (GTL), desarrollada por Carless, Wearing y Mann (2000) y posteriormente adaptada al contexto portugués por Van Beveren et al. (2017). Se conforma de 7 ítems, con escala tipo Likert de cinco puntos, donde 1 = Rara vez o nunca y 5 = Muy frecuentemente o siempre. El sentido de pertenencia organizacional fue medido mediante la Organizational Belonging Scale, desarrollada por Blau et al. (2023). La versión validada del instrumento está integrada por 16 ítems, organizados en cuatro dimensiones: Ser uno mismo (7 ítems), Aceptación (4 ítems), Diversidad de valores (3 ítems) y Conexión (2 ítems). Las respuestas fueron registradas mediante una escala tipo Likert de seis puntos, comprendida entre 1 = Totalmente en desacuerdo y 6 = Totalmente de acuerdo, sin punto neutro.

Fiabilidad de Instrumentos

El instrumento de liderazgo transformacional, obtuvo un alfa de Cronbach de 0,950 y un KMO de ,893, lo que indica una consistencia interna excelente y pertinencia del instrumento.

Tabla 1

Alfa de Cronbach y KMO – Liderazgo transformacional

Estadísticas de fiabilidad		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
,950	,951	7
Prueba de KMO y Bartlett		
Prueba / Medida	Parámetro	Valor

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		,893
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	558,666
	Gl	21
	Sig.	,000

Por su parte el instrumento de sentido de pertenencia obtuvo un alfa de Cronbach de ,934 y un KMO de ,843. Respaldando y

consistencia interna como un instrumento eficiente para evaluar el sentido de pertenencia en los colaboradores.

Tabla 2

Alfa de Cronbach y KMO - Sentido de pertenencia

Estadísticas de fiabilidad		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
,934	,935	18
Prueba de KMO y Bartlett		
Prueba / Medida	Parámetro	Valor
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		,843
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	1049,262
	Gl	153
	Sig.	,000

RESULTADOS

Mediante estadística descriptiva se puede caracterizar las variables de estudio. En este sentido el liderazgo transformacional (LT_TOTAL) alcanzó una media de 3,28 y desviación estándar de 1,16 que, en una escala del 1 al cinco representa un nivel medio de percepción. Mientras que el

sentido de pertenencia refleja una media de 4,17 y desviación estándar de 1,01 en una escala del 1 al 6 se sitúa en una escala media - alta. Los datos surgieron a partir de 80 participantes con niveles bajos de desviación determina respuestas ligeramente variadas.

Tabla 3

Estadísticas descriptivas

Variable	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación
LT_TOTAL	80	1,00	5,00	3,2821	1,15990
SP_TOTAL	80	1,33	6,00	4,1743	1,01184

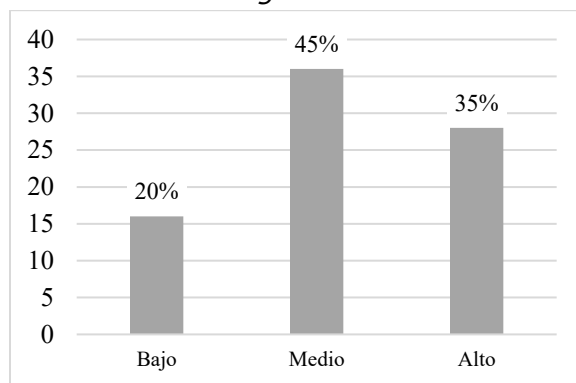
N válido (por lista) 80

Mediante la baremación se puede identificar que el 45% de respuestas se ubican en un nivel medio, el 35% en nivel alto y el 20% en nivel bajo. Esto revela que la mayoría de trabajadores mantiene una

percepción positiva de prácticas transformacionales originadas en los líderes, sin embargo, un 20% no lo considera así, sugiriendo que no se logra el mismo impacto en todas las áreas.

Figura 1

Baremación liderazgo transformacional

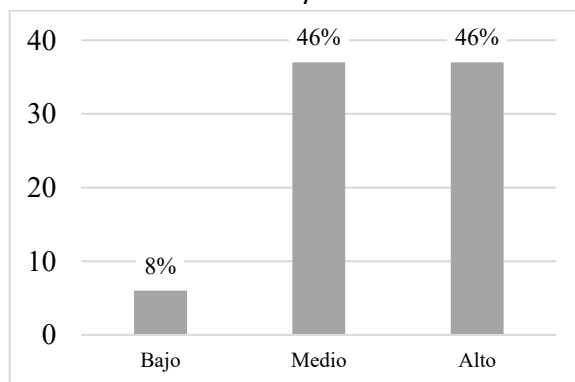


Por su parte el sentido de pertenencia el 46% mantiene niveles medios y altos de pertenencia respectivamente mientras que el 8% manifiesta niveles bajos de pertenencia con la empresa. Estos datos

reflejan que si bien la mayoría se encuentra en un nivel alto y medio aún existen espacios de mejora en búsqueda de fortalecer el sentido de pertenencia de los trabajadores.

Figura 2

Baremación sentido de pertinencia



Mediante la prueba de normalidad de Shapiro revela que el liderazgo transformacional no guarda distribución normal al reflejar valores de coeficiente 0,952 y significancia 0,005, por su parte el sentido de pertenencia mantiene los supuestos de normalidad con coeficiente =

0,981 y significancia de 0,294. No obstante, debido a que solo una variable cumple supuestos de normalidad se justifica el uso de una prueba no paramétrica de correlación, empleando el coeficiente de Spearman que se aplica en el siguiente apartado.

Tabla 4

Prueba de normalidad de Shapiro-Wilk

Variable	Kolmogorov-Smirnov ¹			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
LT_TOTAL	,089	80	,186	,952	80	,005
SP_TOTAL	,083	80	,200*	,981	80	,294

* Esto es un límite inferior de la significación verdadera.

¹ Corrección de significación de Lilliefors

La correlación de Spearman determina que entre la variable liderazgo transformacional y sentido de pertenencia existe una correlación positiva fuerte y estadísticamente significativa con coeficiente 0,750 y significancia 0,001. Esto revela que a medida que incrementan las acciones transformacionales en el liderazgo de forma relativa incrementa el sentido de pertenencia en los

colaboradores. En este sentido, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis de investigación al determinar que efectivamente existe una relación positiva y fuerte entre el liderazgo transformacional y el sentido de pertenencia de los colaboradores. Es importante recalcar que el resultado hace énfasis a asociación sin implicar causalidad.

Tabla 5

Correlación de Spearman

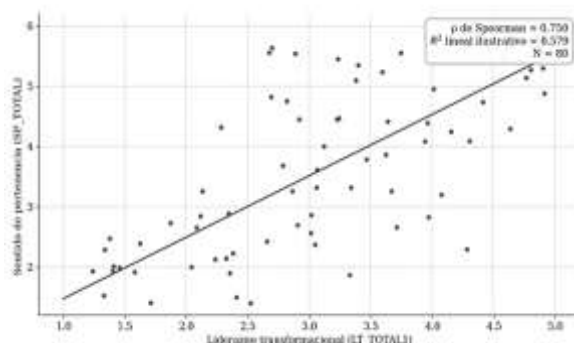
Prueba	Variable	Parámetro	LT_TOTAL	SP_TOTAL
Rho de Spearman	LT_TOTAL	Coefficiente de correlación	1,000	,750
		Sig. (bilateral)	.	0,000
		N	80	80
	SP_TOTAL	Coefficiente de correlación	,750	1,000
		Sig. (bilateral)	0,000	.
		N	80	80

El gráfico de dispersión permite observar mediante R^2 que aproximadamente el 57% de la variación del sentido de pertenencia

puede ser explicado por el liderazgo transformacional.

Figura 3

Baremación liderazgo transformacional



DISCUSIÓN

El estudio permitió identificar como punto principal una correlación positiva y estadísticamente significativa entre las variables analizadas es decir que a medida que incrementan las acciones transformacionales del liderazgo de forma relativa incrementa el sentido de pertenencia de los colaboradores., con coeficiente 0,750 y significancia 0,001.

Los resultados revelan que en los colaboradores analizados mayores niveles de liderazgo transformacional como reconocimiento, apoyo individual, comunicación inspiradora, genera un mayor nivel de pertenencia en los colaboradores. Estos resultados se alinean con Acarapi Flores & Quispe Quispe (2024), quienes manifiestan que el liderazgo transformacional contribuye a fortalecer ambientes favorables para los

trabajadores incentivando la pertenencia con la empresa. Además, Dinc et al. (2022), quienes sostienen que el liderazgo transformacional fortalece la identificación de los empleados con la institución. En este sentido, se respalda la relación fuerte y significativa de las variables analizadas.

Los resultados descriptivos respaldan la estadística de correlación, puesto que en la variable de liderazgo transformacional se evidenció el 45% de respuestas en nivel medio y 35% en nivel alto, por su parte el sentido de pertenencia 46% para nivel medio y para nivel alto, determinando que las prácticas transformacionales ejercidas en el liderazgo son percibidas por la mayoría de trabajadores y que de forma relativa se ha fortalecido el sentido de pertenencia y la vinculación con la empresa.

Estos resultados se alinean con Delgado Olano & Polanco Campos (2024), quienes sostienen que, existe una relación positiva entre el liderazgo transformacional influye de forma directa y significativa en la generación de entornos positivos del trabajo, no obstante, es importante considerar que los autores destacan que un nivel medio si bien se considera como percepción positiva, también representa espacios de mejora, oportunidades de fortalecimiento.

En esta línea, Koroni et al. (2023), mediante su estudio respaldan que el liderazgo transformacional, influye de forma acertada en la identidad y pertenencia, no obstante, es necesario analizar las prácticas transformacionales que ejercen los líderes puesto que algunas actividades pueden ocasionar efectos diferentes o no ser percibidas de la misma forma por todos los colaboradores.

Desde el aspecto explicativo, la relación positiva que se determinó entre el liderazgo transformacional y el sentido de pertenencia puede asociarse a que en las acciones transformacionales que ejercen los líderes integran lo individual con lo colectivo, resaltan la importancia de la contribución de los colaboradores y su participación para la consecución de objetivos y metas empresariales. Estas acciones contribuyen a incrementar la

sensación en los trabajadores de ser valorados, aumenta su seguridad, identificación y conexión con la empresa. En este sentido, Guerra Ortega (2024), respalda que el liderazgo transformacional, impulsa la pertenencia del talento humano con la institución y que vela por dar atención a las necesidades individuales de los colaboradores.

El valor R^2 , permite determinar que aproximadamente el 57% de variación en el sentido de pertenencia puede ser explicado por el liderazgo transformacional. Adhyke et al. (2023), sostienen que el liderazgo transformacional favorece las relaciones empleado empresa y su identificación auténtica con la misma, porque se fortalecen los vínculos con líderes y su participación en los procesos empresariales de forma íntegra y determinante. En este contexto, se determina que el sentido de pertenencia de los trabajadores analizados no es producto únicamente de la seguridad de permanencia contractual, sino que se construye permanentemente con las acciones de apoyo, integración, valoración e interacción cotidiana con los líderes.

De acuerdo a los resultados obtenidos se plantea el siguiente orden de prioridad para cada variable, a fin de perfilar la propuesta de implicaciones prácticas en base a prioridad de atención:

Tabla 6

Priorización de implicaciones prácticas

Elemento	Variable
----------	----------

	Liderazgo transformacional	Sentido de pertenencia
Nivel bajo: atención inmediata	16 colaboradores (20,0 %)	6 colaboradores (8 %)
Nivel medio: fortalecimiento	36 colaboradores (45,0 %)	37 colaboradores (46 %)
Nivel alto: mantenimiento	28 colaboradores (35,0 %)	37 colaboradores (46 %)
Porcentaje total de atención (bajo + medio)	65,00%	54%
Orden de prioridad	1. Alta	2. Media

Debido a que el liderazgo transformacional refleja prioridad con un nivel del 65% de respuestas en nivel bajo y medio, se plantean las siguientes estrategias:

Tabla 7

Implicaciones prácticas propuestas a partir de los resultados

Estrategia 1: Programa de formación en liderazgo transformacional	
Componente	Descripción
Objetivo	Fortalecer las competencias de los líderes para orientar, motivar y acompañar a sus equipos.
Actividades principales	Realizar talleres sobre comunicación inspiradora, motivación, consideración individual, estimulación intelectual y manejo de equipos; desarrollar ejercicios prácticos y evaluación de aprendizaje.
Responsable	Gerencia y Talento Humano
Indicador	Porcentaje de líderes que aprueban el programa y variación del nivel de liderazgo percibido.
Meta	Capacitar al 100 % de los líderes y reducir el nivel bajo de liderazgo del 20,0 % al 10,0 % en 12 meses.
Estrategia 2: Sistema de retroalimentación y acompañamiento al líder	
Componente	Descripción
Objetivo	Mejorar la relación cotidiana entre líderes y colaboradores mediante seguimiento y comunicación continua.
Actividades principales	Aplicar evaluación de liderazgo de 180°; efectuar reuniones mensuales de retroalimentación; establecer compromisos individuales y sesiones de acompañamiento trimestral.
Responsable	Talento Humano y jefaturas departamentales
Indicador	Porcentaje de compromisos cumplidos y colaboradores que perciben mejoras en el acompañamiento.

Meta	Lograr al menos 80 % de cumplimiento de compromisos e incrementar el nivel alto de liderazgo del 35,0 % al 45,0 %.
Estrategia 3: Participación y reconocimiento de los colaboradores	
Componente	Descripción
Objetivo	Incrementar la valoración, integración y participación de los trabajadores en las decisiones y logros organizacionales.
Actividades principales	Crear reuniones participativas; habilitar un canal de propuestas; reconocer contribuciones individuales y grupales; comunicar los avances alcanzados por los equipos.
Responsable	Gerencia, Talento Humano y líderes de área
Indicador	Tasa de participación, propuestas implementadas y porcentaje de colaboradores con sentido de pertenencia bajo.
Meta	Alcanzar una participación mínima del 80 % y reducir el sentido de pertenencia bajo del 7,5 % al 5,0 % en 12 meses.

CONCLUSIÓN

De acuerdo al estudio se identificó que el liderazgo transformacional presentó una media de 3,28 y una distribución con el 45% en nivel medio, 35% en nivel alto y 20% bajo. Por su parte el sentido de pertenencia reflejó una media de 4,17, con distribución predominante en niveles medios y altos con el 46% respectivamente y el 8% en nivel bajo. Los resultados sugieren que existen oportunidades de mejora.

Se determinó que existe una correlación positiva fuerte y estadísticamente significativa entre el liderazgo transformacional y el sentido de pertenencia con coeficiente 0,750 y significancia de 0,001, por esta razón se rechazó la hipótesis nula y se aceptó la hipótesis de investigación afirmando que de acuerdo al estudio efectivamente cuando se incrementan las acciones transformacionales del liderazgo de forma

relativa incrementa el sentido de pertenencia.

El R^2 determinó que hasta el 57% de variación del sentido de pertenencia en los colaboradores analizados puede ser explicado por el liderazgo transformacional. Se determinaron implicaciones prácticas en base a priorización de importancia donde el liderazgo transformacional reflejó priorización alta con la suma de niveles bajos y medios del 65% donde el 20% corresponde a nivel bajo, a diferencia del sentido de pertenencia que refleja un nivel de priorización media con una suma del 54% entre el nivel bajo y medio, del cual solo el 8% corresponde a nivel bajo. Por esta razón se determinaron las implicaciones prácticas con enfoque en el liderazgo transformacional.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acarapi Flores, A. Á., & Quispe Quispe, H. N. (2024). Implicancias del liderazgo transformacional para el desarrollo humano en la organización. *Verdad Activa*, 4(1), 119-134. https://revista.usalesiana.edu.bo/verdad_activa/article/view/119
- Adhyke, Y. P., Eliyana, A., Sridadi, A. R., Septiarini, D. F., & Anwar, A. (2023). Hear me out! This is my idea: Transformational leadership, proactive personality and relational identification. *SAGE Open*, 13(1). <https://doi.org/10.1177/21582440221145869>
- Baltodano García, G., & Leyva Cordero, O. (2024). Innovación, liderazgo y desafíos estructurales en América Latina: Un análisis multidimensional. *Política, Globalidad y Ciudadanía*, 10(20), 1-3. <https://doi.org/10.29105/rpgyc10.20-332>
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (Eds.). (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. SAGE Publications.
- Blau, G., Goldberg, D., & Kyser, D. (2023). Organizational belonging: Proposing a new scale and its relationship to demographic, organization, and outcome variables. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 38(3), 226-253. <https://doi.org/10.1080/15555240.2023.2178448>
- Carless, S. A., Wearing, A. J., & Mann, L. (2000). A short measure of transformational leadership. *Journal of Business and Psychology*, 14(3), 389-405. <https://doi.org/10.1023/A:1022991115523>
- Castro Gallegos, V. X., & Andrade Matute, G. M. (2025). Impulsar el liderazgo transformacional en la empresa "X", mediante estrategias claves en el año 2024 [Tesis de maestría, Universidad Tecnológica Centroamericana]. Repositorio Institucional de UNITEC. <https://repositorio.unitec.edu/handle/123456789/13560>
- Claros Franco, N. B. (2025). La cultura organizacional y su influencia en el sentido de pertenencia del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público Francisco de Paula Gonzales Vigil, año 2023 [Tesis de maestría, Universidad Privada de Tacna]. Repositorio Institucional de la Universidad Privada de Tacna. <https://repositorio.upt.edu.pe/handle/20.500.12969/4190>
- De la Cruz Lopez, R., & Rubio Monrroy, G. del R. (2024). Satisfacción laboral y su relación con el sentido de pertenencia en los colaboradores del área de operaciones de la empresa Norkys, 2024 [Tesis de grado, Universidad

Tecnológica del Perú]. Repositorio Institucional de la Universidad Tecnológica del Perú. <https://hdl.handle.net/20.500.12867/12123>

Delgado Olano, K. D., & Polanco Campos, D. E. (2024). Liderazgo transformacional y cultura organizacional I. E. Emblemática Ricardo Bentín, sector educación, Rímac 2023 [Tesis de grado, Universidad San Ignacio de Loyola]. Repositorio Institucional de la Universidad San Ignacio de Loyola. <https://hdl.handle.net/20.500.14005/14853>

Dinc, M. S., Zaim, H., Hassanin, M., & Alzoubi, Y. I. (2022). The effects of transformational leadership on perceived organizational support and organizational identity. *Human Systems Management*, 41(6), 699–716. <https://doi.org/10.3233/HSM-211563>

Guerra Ortega, A. M. (2024). El liderazgo transformacional y su impacto en el desarrollo del talento humano [Tesis de maestría, Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador]. Repositorio Institucional de la Universidad Andina Simón Bolívar. <https://repositorio.uasb.edu.ec/handle/10644/9942>

Koroni, S. K., Xenikou, A., & Hantzi, A. (2023). The role of perceived organizational culture in the link

between leadership and organizational identification: A multilevel analysis. *Psychology: The Journal of the Hellenic Psychological Society*, 28(1), 230–252. https://doi.org/10.12681/psy_hps.26167

Ormaza Cevallos, M. G., Lozano Jaramillo, G. A., Chávez Franco, J. A., & Andrade Vera, S. A. (2023). Liderazgo transformacional: Un enfoque efectivo para el rendimiento laboral de las pymes ecuatorianas. *Revista Venezolana de Gerencia*, 28(Edición Especial 10), 1678–1692. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.e10.50>

Cardona Ramos, A. B. (2023). La cultura organizacional y su impacto en el desempeño laboral como factor de pertenencia y sentido de lealtad dentro de las organizaciones [Trabajo de grado, Universidad Galileo]. Repositorio Institucional de la Universidad Galileo. <https://biblioteca.galileo.edu/xmlui/handle/123456789/1571>

Van Beveren, P., Dimas, I. D., Lourenço, P. R., & Rebelo, T. (2017). Psychometric properties of the Portuguese version of the Global Transformational Leadership (GTL) scale. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 33(2), 109–114. <https://doi.org/10.1016/j.rpto.2017.02.004>