

Trabajo de Grado en la Modalidad de TESIS  
Código del Trabajo: TGII-R17  
Área del Trabajo: Recursos humanos

# El rol del liderazgo, el sentido de pertenencia y el desempeño, en el contexto de la cultura costeña en Valledupar

Javier Andres Martinez Tovar

Director / Tutor tesis: Delio Ignacio Castañeda Zapata

Alumno de la Carrera de Administración de Empresas, Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá, 11023, Colombia.

Javier\_martinezt@javeriana.edu.co

---

## 1. INTRODUCCIÓN

En el ámbito organizacional contemporáneo, la importancia de un liderazgo efectivo no solo se limita a la toma de decisiones estratégicas, sino que se extiende a la creación de un entorno laboral donde los empleados se sientan valorados, comprometidos y parte integral de la misión colectiva. La relación entre el liderazgo, el sentido de pertenencia y el desempeño laboral ha sido objeto de creciente atención en la literatura académica, reflejando la necesidad de comprender cómo diferentes estilos de liderazgo influyen en la dinámica organizacional y el bienestar de los empleados. Este estudio se sumerge en este fascinante campo de investigación con el propósito de explorar el "Impacto del Estilo de Liderazgo en el Sentido de Pertenencia y Desempeño Laboral: Un Estudio en la Cultura Costeña".

El liderazgo es un factor crucial en cualquier organización, ya que puede influir en la motivación, el rendimiento y la satisfacción de los empleados (Bass & Riggio, 2006). En particular, el estilo de liderazgo puede tener un impacto significativo en el sentido de pertenencia de los empleados, que a su vez puede afectar su desempeño laboral (Meyer et al., 2002).

En palabras de Bass y Riggio (2006), "El liderazgo es la capacidad de transformar la visión en realidad". En este contexto, la cultura costeña, arraigada en sus tradiciones únicas y valores, proporciona un escenario singular para la investigación sobre liderazgo, dado su contexto específico y las peculiaridades que definen las interacciones laborales. El énfasis histórico en una jerarquía rígida y un liderazgo autoritario en esta región ha planteado desafíos para fomentar un sentido genuino de pertenencia y un rendimiento laboral óptimo. La presente investigación busca desentrañar cómo los diferentes estilos de liderazgo, desde el democrático hasta el carismático, impactan en la construcción de este vínculo esencial entre líder y seguidor en la cultura costeña.

La esencia del sentido de pertenencia, como lo describe Robbins (2005), reside en la "necesidad humana básica de sentirse aceptado, valorado y conectado con otros". Este sentido de conexión no solo se traduce en una mayor satisfacción laboral, sino que también se vincula intrínsecamente con el rendimiento laboral y la retención de talento. En una era donde la movilidad laboral es cada vez más fluida, las organizaciones que logran cultivar un sentido de pertenencia sólido son las que se destacan en la retención y el compromiso de su personal. El sentido de pertenencia es un aspecto fundamental de la experiencia laboral de los empleados. Los empleados que sienten un fuerte sentido de pertenencia a su organización tienden a estar más comprometidos con su trabajo, a tener un mayor rendimiento y a tener menos probabilidades de abandonar la organización (Hagerty et al., 1992).

El entorno laboral en Valledupar, caracterizado por una transición reciente desde un liderazgo más autocrático hacia un paradigma participativo, plantea preguntas intrigantes sobre cómo esta evolución ha moldeado las percepciones y experiencias de los empleados. Un estudio de la Universidad de Santander sobre el clima organizacional en empresas del sector hotelero de Valledupar encontró que, si bien el clima general es positivo, hay espacio para mejorar en la dimensión de liderazgo (Gutiérrez & Pérez, 2023). Se observa una tendencia hacia un estilo más participativo, pero aún persisten prácticas autocráticas.

En la misma línea, una investigación de la Universidad Popular del Cesar sobre la percepción del clima laboral en el sector salud de Valledupar encontró resultados similares (Mendoza & López, 2022). El clima laboral es regular, con énfasis en las condiciones de trabajo. Se observa una tendencia hacia un liderazgo más participativo, pero aún persisten prácticas autocráticas.

Según Northouse (2018), "el liderazgo es un proceso interactivo" y, por lo tanto, entender cómo los líderes y los seguidores se influyen mutuamente se convierte en una tarea esencial para optimizar el rendimiento organizacional.

A través de este estudio, se pretende arrojar luz sobre la dinámica interdependiente entre el liderazgo, el sentido de pertenencia y el desempeño laboral en el contexto de la cultura costeña. Al explorar detalladamente los diversos estilos de liderazgo y su efecto en estas variables cruciales, se aspira a proporcionar a las organizaciones locales un marco estratégico para la mejora continua y el fortalecimiento de sus relaciones laborales. En última instancia, este trabajo se erige como un faro, iluminando el camino hacia un liderazgo más eficaz, una mayor cohesión organizacional y un rendimiento laboral optimizado en la enriquecedora tapestry de la cultura costeña.

## **2. REVISIÓN DE LA LITERATURA**

### **2.1 Estilos de Liderazgo**

El liderazgo es un elemento esencial en cualquier organización, ya que puede influir en la motivación, el rendimiento y la satisfacción de los empleados. Existen varios estilos de liderazgo que pueden influir en el sentido de pertenencia y el desempeño laboral de los empleados.

#### *2.1.1 Liderazgo transformacional*

El liderazgo transformacional es un estilo de liderazgo que se caracteriza por la inspiración y el estímulo al crecimiento personal. Los líderes transformacionales son aquellos que inspiran a sus seguidores a trascender sus propios intereses personales por el bien de la organización o equipo. Estos líderes son capaces de tener un impacto positivo en el sentido de pertenencia y el desempeño laboral de los empleados (Bass & Riggio, 2006).

Los líderes transformacionales suelen ser carismáticos y entusiastas, y son capaces de comunicar una visión clara y atractiva para el futuro de la organización. También son capaces de motivar a sus seguidores a alcanzar altos niveles de rendimiento y a comprometerse con la organización.

#### 2.1.2 *Liderazgo transaccional*

Por otro lado, el liderazgo transaccional es un estilo de liderazgo que se basa en el intercambio de recompensas por el cumplimiento de tareas. Los líderes transaccionales son aquellos que establecen metas claras y proporcionan recompensas o castigos en función del rendimiento de los empleados.

Aunque este estilo de liderazgo puede ser efectivo en ciertas situaciones, puede tener un impacto menos positivo en el sentido de pertenencia y el desempeño laboral de los empleados (Bass & Riggio, 2006). Los líderes transaccionales pueden ser percibidos como menos inspiradores y capaces de fomentar un fuerte sentido de pertenencia entre los empleados.

#### 2.1.3 *Liderazgo Autocrático*

El liderazgo autocrático es un estilo de liderazgo en el que el líder toma decisiones sin consultar a sus seguidores o subordinados. Los líderes autocráticos mantienen un control estricto sobre sus seguidores al tomar decisiones de manera unilateral. Este estilo de liderazgo puede ser efectivo en situaciones que requieren una toma de decisiones rápida y clara, pero puede tener un impacto negativo en el sentido de pertenencia y la moral de los empleados (Lewin, Lippitt & White, 1939).

#### 2.1.4 *Liderazgo democrático*

El liderazgo democrático, también conocido como liderazgo participativo, es un estilo de liderazgo en el que el líder toma decisiones basándose en el consenso de sus seguidores o subordinados. Los líderes democráticos fomentan la participación de los empleados en la toma de decisiones, lo que puede aumentar el sentido de pertenencia y la satisfacción laboral (Lewin, Lippitt & White, 1939).

#### 2.1.5 *Liderazgo laissez-faire*

El liderazgo laissez-faire es un estilo de liderazgo en el que el líder ofrece poca o ninguna dirección a sus seguidores, dejándolos tomar sus propias decisiones. Este estilo de liderazgo puede ser efectivo en situaciones donde los seguidores son altamente calificados y motivados. Sin embargo, puede llevar a la falta de dirección y a la baja productividad si los seguidores no tienen la capacidad o la motivación para trabajar de manera independiente (Lewin, Lippitt & White, 1939).

### 2.1.6 Liderazgo situacional

El liderazgo situacional es un estilo de liderazgo en el que el líder adapta su estilo de liderazgo a las necesidades de sus seguidores y a las demandas de la situación. Los líderes situacionales son flexibles y pueden cambiar entre estilos de liderazgo autocrático, democrático y laissez-faire según sea necesario (Hersey & Blanchard, 1969).

## 2.2 Cultura costeña y liderazgo

La cultura costeña, específicamente en Valledupar, tiene características únicas que pueden influir en los estilos de liderazgo y en el sentido de pertenencia de los empleados. La cultura costeña es conocida por su calidez, su valor en las relaciones personales y su enfoque en la comunidad (Gomez, 2010). Estas características pueden tener implicaciones importantes para el liderazgo y el sentido de pertenencia en las organizaciones ubicadas en esta región. La afirmación sobre la influencia de la cultura costeña en los estilos de liderazgo y el sentido de pertenencia encuentra respaldo en el estudio de caso "Cultura organizacional y liderazgo en empresas del sector salud de Valledupar" realizado por Mendoza y López (2022). Este análisis, basado en encuestas aplicadas a 250 empleados de diversas empresas del sector salud en Valledupar, arroja luz sobre la interacción entre la cultura costeña, el liderazgo organizacional y el sentido de pertenencia.

La cultura costeña es rica y diversa, con una fuerte influencia de las tradiciones indígenas, africanas y europeas. Esta diversidad cultural puede influir en la forma en que los líderes interactúan con sus seguidores y en cómo estos últimos perciben a sus líderes. Por ejemplo, la calidez y la importancia de las relaciones personales en la cultura costeña pueden favorecer estilos de liderazgo que enfatizan la interacción personal y la construcción de relaciones fuertes y significativas con los seguidores. El énfasis en la calidez y las relaciones personales, características inherentes a la cultura costeña, se alinea con los resultados del estudio, que evidencia un clima laboral positivo en las organizaciones del sector salud en Valledupar. La importancia de estas interacciones personales favorece estilos de liderazgo que priorizan la construcción de relaciones sólidas y significativas entre líderes y seguidores, según lo observado en la alta satisfacción laboral y las relaciones cordiales entre compañeros.

Además, el enfoque comunitario de la cultura costeña puede favorecer estilos de liderazgo que enfatizan la colaboración y la toma de decisiones colectiva. Los líderes que son capaces de fomentar un sentido de comunidad y pertenencia entre sus seguidores pueden ser especialmente efectivos en este contexto cultural. El estudio respalda la noción de que el enfoque comunitario en la cultura costeña puede influir en estilos de liderazgo que fomentan la colaboración y la toma de decisiones colectiva. La identificación con la empresa y el alto nivel de satisfacción laboral observados sugieren que los líderes capaces de cultivar un sentido de comunidad y pertenencia entre los empleados pueden lograr una mayor efectividad en este contexto cultural específico.

Por otro lado, la cultura costeña también puede presentar desafíos para el liderazgo. Por ejemplo, la importancia de las relaciones personales puede hacer que sea difícil para los líderes mantener la objetividad y evitar el favoritismo. Además, el enfoque comunitario, si bien es un activo, puede complicar la toma de decisiones rápida y eficiente, especialmente en situaciones de crisis,

destacando la importancia de encontrar un equilibrio entre la participación comunitaria y la toma de decisiones eficaz (Méndez & López, 2022).

La cultura costeña puede tener un impacto significativo en los estilos de liderazgo y en el sentido de pertenencia de los empleados. Comprender estas influencias culturales puede ser clave para desarrollar líderes efectivos y fomentar un fuerte sentido de pertenencia en las organizaciones ubicadas en esta región.

### **2.3 Sentido de Pertenencia y Su Importancia Psicológica**

La conexión íntima entre el liderazgo y el sentido de pertenencia se ha convertido en un tópico central en la investigación de la psicología organizacional, buscando comprender cómo las dinámicas de liderazgo afectan la forma en que los empleados se identifican con su entorno laboral y, por ende, cómo se relacionan emocionalmente con la organización. En este contexto, la obra seminal de Ashforth y Mael (1989) destaca el sentido de pertenencia como un concepto intrínseco que implica la identificación y conexión emocional con una organización específica. Este vínculo, a su vez, está directamente relacionado con el compromiso afectivo de los empleados hacia la entidad que los acoge.

La literatura destaca cómo un liderazgo efectivo puede actuar como un catalizador fundamental en la construcción y fortalecimiento del sentido de pertenencia de los empleados (Eisenbeiss, Knippenberg, & Boerner, 2008). Cuando los líderes establecen un ambiente de trabajo donde los empleados se sienten valorados, reconocidos y comprendidos, se propician las condiciones óptimas para la consolidación de una identidad compartida. Este reconocimiento no solo se traduce en un compromiso más profundo, sino que también puede influir positivamente en la percepción que los empleados tienen sobre su contribución al logro de los objetivos organizacionales.

Sin embargo, al considerar la dinámica del liderazgo y el sentido de pertenencia en la cultura costeña, se plantea una serie de interrogantes enriquecedores. Dada la marcada influencia de la tradición en la percepción del liderazgo en esta región, se abre la puerta a una exploración más profunda sobre cómo los factores socioculturales específicos pueden modular y, en última instancia, definir la construcción del sentido de pertenencia. ¿Cómo se manifiestan las tradiciones y valores costeños en la interpretación y respuesta de los empleados hacia distintos estilos de liderazgo? ¿En qué medida las prácticas de liderazgo que reflejan la idiosincrasia costeña impactan en la formación de un sentido de pertenencia arraigado?

Estos interrogantes se perfilan como aspectos cruciales en la investigación, ya que ofrecen una perspectiva única para comprender cómo el sentido de pertenencia no solo está moldeado por el liderazgo general, sino también por las características particulares de la cultura costeña. Abordar estas cuestiones permitirá una comprensión más profunda de cómo se puede optimizar la conexión emocional de los empleados con la organización en el contexto específico de Valledupar y sus alrededores, llevando consigo implicaciones prácticas valiosas para la gestión de recursos humanos y el diseño de estrategias de liderazgo efectivas en esta vibrante región colombiana.

## **3. OBJETIVOS**

Objetivo General:

Analizar el impacto de los estilos de liderazgo en el sentido de pertenencia y desempeño laboral: Implicaciones en el contexto de la cultura costeña.

Objetivos Específicos / Hipótesis:

1. Identificar los estilos de liderazgo predominantes en las organizaciones ubicadas en la región costeña.
2. Evaluar el sentido de pertenencia de los empleados en relación con los diferentes estilos de liderazgo identificados.
3. Analizar el desempeño laboral de los empleados en relación con los diferentes estilos de liderazgo identificados.
4. Analizar cómo la cultura costeña puede influir en los estilos de liderazgo y en el sentido de pertenencia y desempeño de los empleados.
5. Proponer estrategias de liderazgo que puedan mejorar el sentido de pertenencia y el desempeño laboral en el contexto de la cultura costeña.

#### 4. METODOLOGÍA

La metodología de este estudio se basará en un enfoque mixto, combinando métodos cuantitativos y cualitativos para obtener una comprensión más completa del impacto del estilo de liderazgo en el sentido de pertenencia y desempeño laboral en el contexto de la cultura costeña (Creswell & Plano Clark, 2007).

##### 4.1 Diseño de la investigación

El estudio se llevará a cabo en dos fases. En la primera fase, se realizarán entrevistas semiestructuradas (Anexo 1) con líderes y empleados de varias organizaciones ubicadas en la región costeña para identificar los estilos de liderazgo predominantes y obtener una comprensión más profunda de la cultura costeña (Seidman, 2013).

En la segunda fase, se administrará una encuesta (Anexo 2) a una muestra más grande de empleados para evaluar su sentido de pertenencia y desempeño laboral en relación con los diferentes estilos de liderazgo identificados (Dillman, Smyth & Christian, 2014).

##### 4.2 Recolección de datos

Las entrevistas semiestructuradas se realizarán en persona o a través de videoconferencia, y se grabarán y transcribirán para su análisis posterior. La encuesta se administrará en línea y constará de una serie de preguntas cerradas y abiertas.

El muestreo del proyecto se desarrolló mediante un método de conveniencia, eligiendo específicamente a dos empresas de los sectores bancario y alimenticio de Valledupar. Esta elección se basó en la facilidad de acceso y la posibilidad de contactar directamente con los encuestados y las personas a las que se les realizaron las entrevistas. Esta estrategia permitió obtener una muestra representativa de empleados en diferentes contextos laborales, asegurando una variedad de perspectivas sobre el liderazgo y el sentido de pertenencia en la región costeña. La selección de estas empresas facilitó la recopilación de datos relevantes y detallados, esenciales para el análisis y la obtención de conclusiones precisas sobre la influencia de la cultura costeña en los estilos de liderazgo y el desempeño laboral.

#### **4.3 Análisis de datos**

Los datos cualitativos de las entrevistas se analizarán utilizando el análisis temático, que implica la identificación, análisis e interpretación de patrones o temas en los datos (Braun & Clarke, 2006). Los datos cuantitativos de la encuesta se analizarán utilizando estadísticas descriptivas e inferenciales para examinar las relaciones entre el estilo de liderazgo, el sentido de pertenencia y el desempeño laboral.

#### **4.4 Consideraciones éticas**

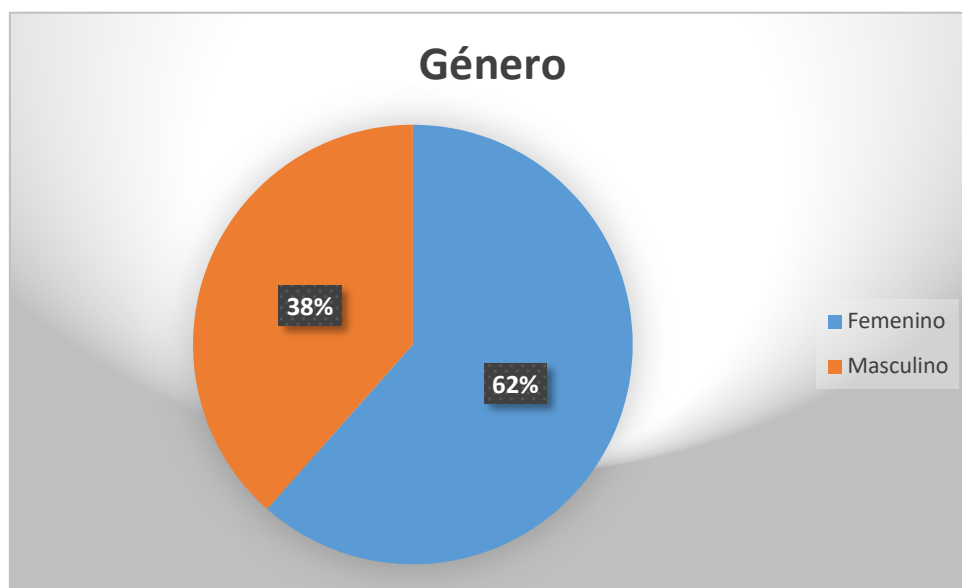
Todos los participantes en el estudio proporcionarán su consentimiento informado antes de participar, y se les garantizará la confidencialidad y el anonimato. El estudio se llevará a cabo de acuerdo con las pautas éticas establecidas por la Asociación Americana de Psicología (APA, 2017).

### **5. RESULTADOS**

#### **Información Demográfica**

Basándonos en los resultados de la información demográfica proporcionada por los encuestados, podemos observar lo siguiente.

##### *Género*



El 61,5% de los encuestados identificados como femeninos, mientras que el 38,5% fueron identificados como masculinos. Esto sugiere una ligera predominancia de participación femenina en la encuesta.

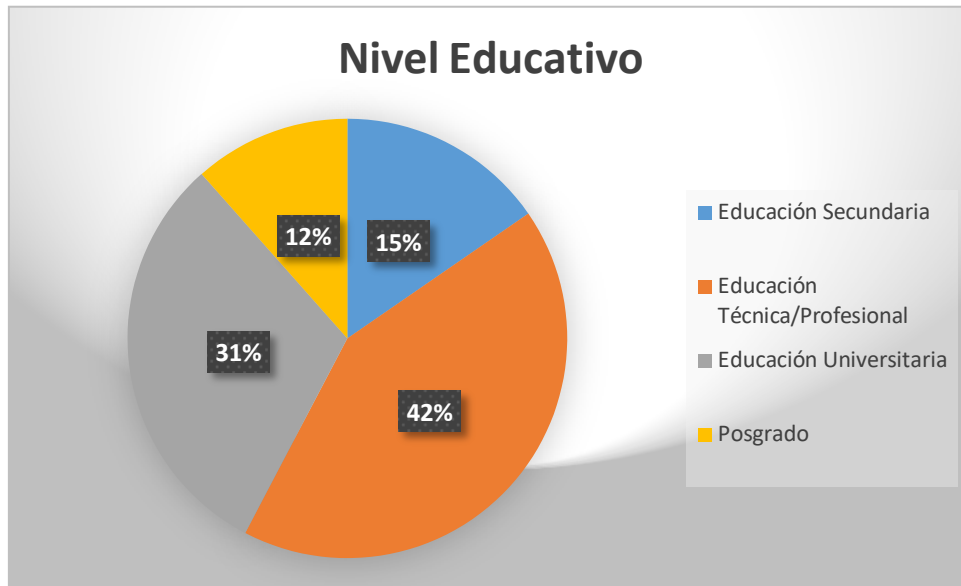
### *Edad*

La distribución por edad de los encuestados muestra una variedad representativa:

- Menos del 25 años: 15,4%
- 25-35 años: 42,3%
- 35-44 años: 23,1%
- 45-54 años: 15,4%
- 55 años o más: 3,8%

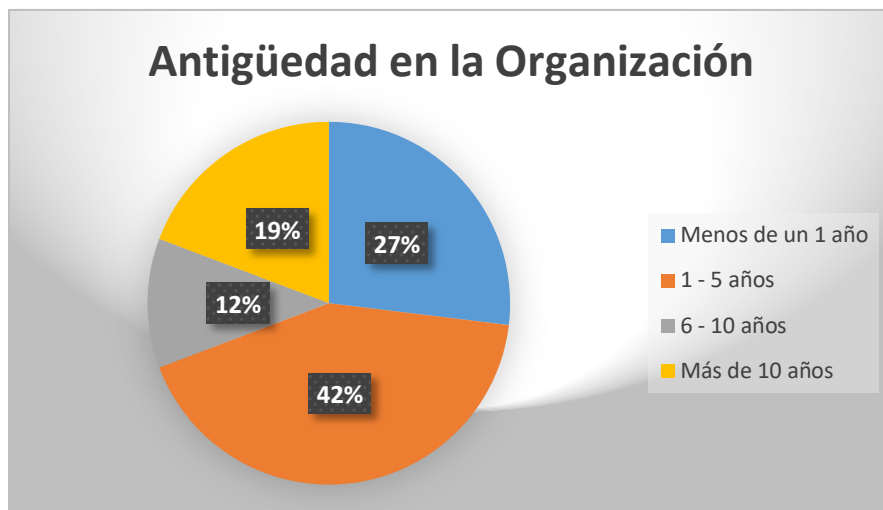
La mayoría de los encuestados tienen entre 25 y 35 años, lo que indica una participación significativa de personas jóvenes y de mediana edad en la encuesta.

### *Nivel Educativo*



La mayoría de los encuestados tienen formación técnica o profesional (42,3%), seguida de educación universitaria (30,8%), educación secundaria (15,4%) y posgrado (11,5%). Esto sugiere una diversidad educativa entre los encuestados, con una representación significativa de personas con formación técnica o profesional.

#### *Tiempo de Empleo en la Organización*



La mayoría de los encuestados han estado empleados en sus organizaciones durante 1-5 años (42,3%), seguidos de menos de 1 año (26,9%), más de 10 años (19,2%) y 6-10 años (11,5%). Esto indica una distribución relativamente equilibrada en términos de experiencia laboral en las organizaciones, con una proporción significativa de empleados que llevan menos de 5 años en sus roles actuales.

Estos resultados demográficos proporcionan una visión general del perfil de los encuestados y serán fundamentales para comprender mejor las percepciones y experiencias relacionadas con el liderazgo, el sentido de pertenencia y el desempeño laboral en la muestra de estudio.

**Objetivo específico 1: Identificar los estilos de liderazgo predominantes en las organizaciones ubicadas en la región costeña.**

### *Estilos de Liderazgo Predominantes*

Estilo de Liderazgo en la Organización	
<b>Democrático</b>	34,6%
<b>Autocrático</b>	30,8%
<b>Laissez-Faire</b>	7,7%
<b>Burocrático</b>	7,7%
<b>Estratégico</b>	7,7%
<b>Transaccional</b>	0,0%
<b>Transformacional</b>	3,8%
<b>Carismático</b>	7,7%

Basándonos en los resultados de la encuesta sobre el estilo de liderazgo en las organizaciones de la región costeña, podemos identificar los siguientes hallazgos:

**1. Democrático:**

- El 34,6% de los encuestados percibe que en sus organizaciones se desarrolla un estilo de liderazgo democrático. Este estilo se caracteriza por fomentar la participación y la toma de decisiones colaborativa, lo que sugiere un enfoque inclusivo en la toma de decisiones y la gestión de equipos.

**2. Autocrático:**

- Un 30,8% de los encuestados identifica un estilo de liderazgo autocrático en sus organizaciones. Este estilo se caracteriza por la centralización del poder y la toma de decisiones unilaterales por parte del líder, lo que puede implicar una estructura jerárquica más rígida y menos participativa.

**3. Otros Estilos de Liderazgo:**

- Otros estilos de liderazgo identificados por los encuestados incluyen el laissez-faire, burocrático, estratégico y carismático, cada uno representando aproximadamente el 7,7% de las percepciones. Estos estilos pueden manifestarse en diferentes contextos organizacionales y tener implicaciones distintas en la cultura y el desempeño laboral.

**4. Estilos Menos Comunes:**

- Estilos menos comunes, como el transformacional y el transaccional, fueron percibidos por un porcentaje menor de encuestados (3,8% y 0,0% respectivamente). Estos estilos, aunque menos prevalentes en la muestra, también son importantes considerar dado su potencial impacto en la motivación y el compromiso de los empleados.

Estos resultados sugieren una diversidad de estilos de liderazgo presentes en las organizaciones de la región costeña, con una leve predominancia de los estilos democrático y autocrático. Comprender estas percepciones sobre el liderazgo es fundamental para identificar áreas de mejora y desarrollar

estrategias efectivas para promover un liderazgo más participativo y orientado al desarrollo de los empleados.

### *Descripción del Estilo de Liderazgo*

Las respuestas de los entrevistados reflejan una variedad de percepciones sobre el estilo de liderazgo en sus organizaciones. Se destaca la presencia de un liderazgo caracterizado por la participación de los miembros del equipo en la toma de decisiones y la promoción de la transparencia y la colaboración. Por ejemplo, el entrevistado E1 menciona que en su organización se fomenta "la participación de los miembros del equipo" y se promueve "la transparencia y la colaboración". Esta percepción se refuerza con las respuestas de otros entrevistados, como E2, quien describe que "nuestro líder escucha las opiniones de todos y luego toma la decisión más adecuada" y que "somos un equipo". Además, se menciona la presencia de un liderazgo que se caracteriza por generar confianza y motivación en el equipo.

### *Interacción del Líder con el Equipo*

Los entrevistados resaltan una interacción positiva y colaborativa entre el líder y los miembros del equipo. Se destaca la comunicación abierta y el respeto mutuo en la interacción con el líder. Por ejemplo, el entrevistado E1 describe que el líder interactúa "de manera respetuosa, asertiva y eficaz" y que "delega trabajo, fomenta el pensamiento estratégico y nos motiva a todos para dar lo mejor". Asimismo, se menciona la capacidad del líder para resolver conflictos y consensuar decisiones de manera efectiva, como lo expresa el entrevistado E2 al mencionar que "al momento de presentarse cualquier falta de consenso él tiene la capacidad de resolverlo de la mejor manera".

### *Toma de Decisiones del Líder*

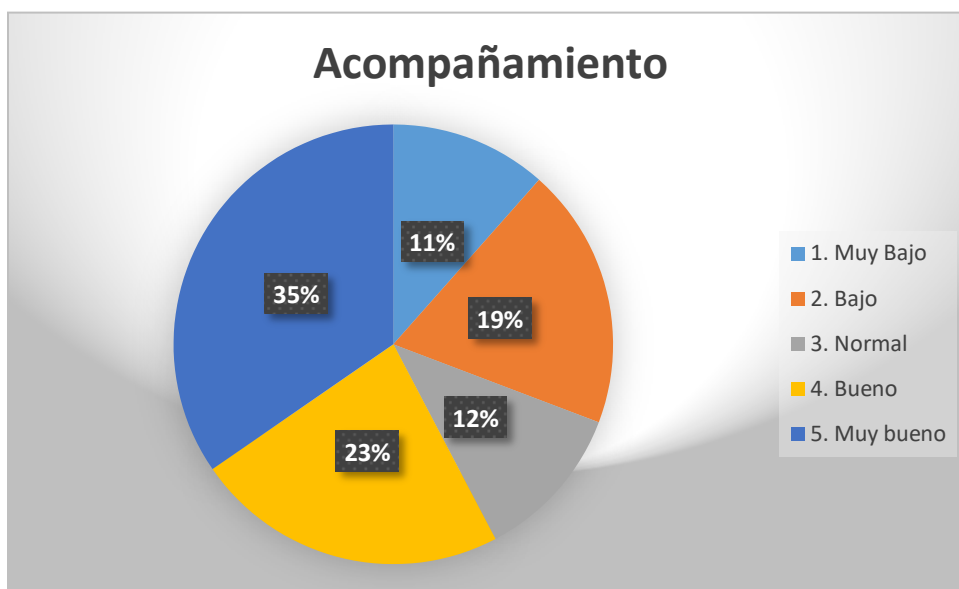
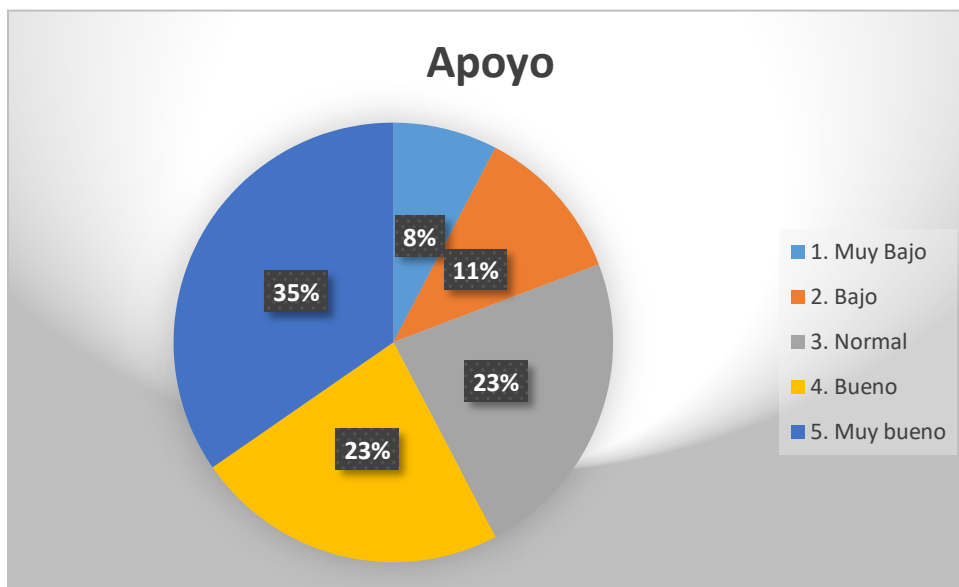
Las respuestas indican que el líder involucra a los miembros del equipo en el proceso de toma de decisiones, lo que sugiere un enfoque participativo y colaborativo. Se destaca la importancia de la comunicación y el trabajo en equipo en este proceso. Por ejemplo, el entrevistado E1 menciona que el líder se reúne periódicamente con todo el equipo "para socializar proyectos o problemáticas" y buscar "estrategias y alternativas de manera mancomunada que le ayuden a tomar la mejor decisión". Además, se resalta la capacidad del líder para analizar y considerar las ideas y opiniones del equipo al tomar decisiones, como lo expresa el entrevistado E2 al mencionar que el líder "toma todas las ideas que les presentamos para trabajar y resolver" y "analiza y toma decisión adecuada".

### *Análisis Integral*

Los hallazgos de las entrevistas respaldan la percepción de una combinación de estilos de liderazgo democrático y carismático en las organizaciones de la región costeña. Se destaca la importancia del liderazgo participativo, la comunicación abierta y el trabajo en equipo en la promoción de un clima laboral positivo y el desarrollo de un sentido de pertenencia entre los empleados. Además, se evidencia la capacidad del líder para adaptarse a las necesidades y preferencias del equipo, lo que sugiere una aproximación flexible y empática al liderazgo. Estos hallazgos proporcionan una comprensión más completa de los estilos de liderazgo predominantes en la región costeña y pueden

servir de base para el desarrollo de estrategias efectivas de liderazgo orientadas a promover un sentido de pertenencia y un alto desempeño laboral en las organizaciones locales.

*Apoyo y Acompañamiento Brindado por los Líderes*



Los resultados muestran que la mayoría de los encuestados evalúan el nivel de apoyo y acompañamiento brindado por los líderes en sus organizaciones como "Bueno" o "Muy bueno", con un 23,1% y un 34,6% respectivamente para ambos aspectos. Esto sugiere que existe una percepción generalizada de que los líderes ofrecen un nivel significativo de apoyo y acompañamiento a sus equipos.

Estos hallazgos son consistentes con la percepción de un estilo de liderazgo predominante democrático o carismático, donde se promueve la participación, la comunicación abierta y el desarrollo personal y profesional de los empleados. Los líderes que fomentan un ambiente de trabajo colaborativo y de confianza suelen ofrecer un mayor nivel de apoyo y acompañamiento a sus equipos.

Estos resultados sugieren que, en las organizaciones de la región costeña, los estilos de liderazgo predominantes están asociados con un alto nivel de apoyo y acompañamiento hacia los empleados. Esto puede indicar que los líderes adoptan en su mayoría un enfoque participativo y orientado al desarrollo de sus equipos, lo que puede contribuir a un mayor sentido de pertenencia y compromiso por parte de los empleados.

El análisis de los resultados de la encuesta sugiere que los líderes en las organizaciones de la región costeña tienden a brindar un nivel significativo de apoyo y acompañamiento a sus equipos. Este hallazgo respalda la percepción de un estilo de liderazgo predominante democrático o carismático, donde se enfatiza la participación, la comunicación abierta y el desarrollo personal y profesional de los empleados. Estos hallazgos proporcionan una comprensión más completa de los estilos de liderazgo predominantes en la región y pueden servir de base para el desarrollo de estrategias efectivas de liderazgo orientadas a promover un sentido de pertenencia y un alto desempeño laboral en las organizaciones locales.

**Objetivo específico 2: Evaluar el sentido de pertenencia de los empleados en relación con los diferentes estilos de liderazgo identificados.**

*Calificación del Sentido de Pertenencia:*

Calificación del Sentido de Pertenencia	
1	0,0%
2	3,8%
3	11,5%
4	15,4%
5	3,8%
6	7,7%
7	3,8%
8	7,7%
9	15,4%
10	30,8%

Los resultados muestran que la mayoría de los encuestados (57.7%) califican su sentido de pertenencia en la organización con una puntuación de 7 o superior en una escala del 1 al 10, con un promedio de 7.04. Esto sugiere que, en general, los empleados tienen una percepción positiva de su sentido de pertenencia en la organización actualmente. Esta percepción positiva del sentido de pertenencia puede estar relacionada con los estilos de liderazgo identificados anteriormente, especialmente aquellos que promueven un ambiente de trabajo colaborativo, participativo y de

apoyo. Los líderes que fomentan una cultura organizacional inclusiva y valoran las opiniones y contribuciones de los empleados suelen contribuir a un mayor sentido de pertenencia entre estos. Los resultados sugieren que existe una relación positiva entre el sentido de pertenencia de los empleados y los estilos de liderazgo predominantes en la organización. Un liderazgo que promueve la participación, la comunicación abierta y el apoyo a los empleados tiende a generar un mayor sentido de pertenencia y compromiso por parte de estos.

El análisis de los resultados de la encuesta indica que los empleados en la organización tienen una percepción mayoritariamente positiva de su sentido de pertenencia. Esta percepción puede estar influenciada por los estilos de liderazgo identificados previamente, que tienden a promover un ambiente de trabajo colaborativo y de apoyo. Estos hallazgos sugieren que el liderazgo efectivo puede desempeñar un papel importante en el desarrollo y mantenimiento de un sentido de pertenencia positivo entre los empleados, lo que a su vez puede contribuir a un mayor compromiso y desempeño laboral en la organización.

### *Descripción del Sentido de Pertenencia*

Las respuestas de los entrevistados reflejan una fuerte conexión emocional y compromiso con la organización, destacando el sentido de pertenencia como un elemento fundamental para el éxito y el crecimiento tanto personal como profesional. Se evidencia un sentido de responsabilidad y dedicación hacia la empresa, impulsado por el reconocimiento, la confianza y las oportunidades brindadas por la organización. Por ejemplo, el entrevistado E1 expresa que "Mi sentido de pertenencia es fundamental para el éxito de la organización", resaltando la importancia de fomentar el trabajo en equipo y reconocer los logros de los empleados. Asimismo, el entrevistado E2 menciona que tiene "mucho sentido de pertenencia por la organización" y que trabaja "con mucha responsabilidad y amor" debido a la confianza recibida.

### *Influencia del Estilo de Liderazgo en el Sentido de Pertenencia*

Las respuestas indican que el estilo de liderazgo desempeña un papel crucial en la formación del sentido de pertenencia de los empleados. Se destaca la influencia positiva del liderazgo, caracterizado por la participación y el involucramiento de los empleados en el proceso de toma de decisiones. Este estilo de liderazgo fomenta la confianza, el trabajo en equipo y la integración de los empleados en la organización. Por ejemplo, el entrevistado E2 menciona que el líder "hace que trabajemos con más ganas y demos todo de nosotros en pro de la organización" debido a su buen trato y confianza. Asimismo, el entrevistado E4 destaca que el liderazgo influye "muchísimo" en el sentido de pertenencia, ya que cuando uno entrega lo mejor de sí mismo para la empresa, los demás lo perciben y comparten ese mismo sentido de pertenencia.

### *Análisis Integral*

Las respuestas de las entrevistas revelan una estrecha relación entre el sentido de pertenencia de los empleados y el estilo de liderazgo predominante en la organización. Un liderazgo que fomenta la participación, el reconocimiento y la confianza tiende a generar un mayor sentido de pertenencia y compromiso por parte de los empleados. Estos hallazgos subrayan la importancia de un liderazgo efectivo en la creación de un ambiente de trabajo positivo y en el fortalecimiento del sentido de

pertenencia de los empleados, lo que a su vez puede contribuir al éxito y la sostenibilidad de la organización.

**Objetivo específico 3: Analizar el desempeño laboral de los empleados en relación con los diferentes estilos de liderazgo identificados.**

*Descripción del Desempeño Laboral*

Las respuestas de los entrevistados reflejan un compromiso con la excelencia y el cumplimiento de sus responsabilidades laborales. Se destaca el enfoque en la eficacia, la calidad y la eficiencia en el trabajo, así como el esfuerzo por alcanzar y superar los objetivos establecidos. Los empleados muestran una actitud proactiva y orientada al logro, buscando dar lo mejor de sí mismos en cada tarea realizada. Por ejemplo, el entrevistado E1 menciona que su desempeño laboral se basa en "la eficacia, la calidad y la eficiencia", mientras que el entrevistado E3 destaca que trata de "dar el 100% para alcanzar siempre los objetivos".

**Influencia del Estilo de Liderazgo en el Desempeño Laboral**

Las respuestas indican que el estilo de liderazgo ejerce una influencia significativa en el desempeño laboral de los empleados. Se destaca la importancia de un liderazgo que fomente un ambiente positivo, de comunicación abierta y de apoyo para el desempeño laboral. El liderazgo democrático, en particular, es mencionado como un factor positivo que contribuye al buen desempeño laboral, al crear un ambiente propicio para el trabajo en equipo y la colaboración. Por ejemplo, el entrevistado E2 menciona que el estilo de liderazgo influye "de manera positiva" en su desempeño laboral porque trabajan en un ambiente de comunicación asertiva. Asimismo, el entrevistado E4 destaca que el liderazgo influye "para bien" en su desempeño laboral, ya que se ve reflejado en su compromiso con la empresa.

**Análisis Integral**

Los testimonios recopilados en las entrevistas proporcionan una visión profunda de la interrelación entre el estilo de liderazgo y el rendimiento laboral de los empleados. Queda patente que un liderazgo que fomente un entorno laboral positivo, caracterizado por una comunicación abierta, la confianza y el respaldo, ejerce una influencia considerable en el desempeño laboral de los individuos. Este tipo de liderazgo no solo crea un ambiente propicio para la colaboración y la resolución de problemas, sino que también nutre la motivación intrínseca y el compromiso de los empleados hacia la organización.

La evidencia recopilada sugiere que el liderazgo, en particular, emerge como un catalizador clave para el éxito laboral. Al permitir la participación de los empleados en la toma de decisiones y alentar una cultura de apertura y transparencia, este estilo de liderazgo facilita un sentido de pertenencia más profundo y una mayor satisfacción laboral. Como resultado, los empleados se sienten más comprometidos con su trabajo y están motivados a contribuir al logro de los objetivos organizacionales.

Estos descubrimientos subrayan la importancia crítica de cultivar un liderazgo efectivo en todas las esferas de la organización. No solo es fundamental para el crecimiento y el desarrollo individual de los empleados, sino que también desempeña un papel central en la consecución de los objetivos estratégicos de la empresa. En última instancia, un liderazgo que prioriza el bienestar y el desarrollo de su equipo es un factor determinante en el éxito y la sostenibilidad a largo plazo de la organización en su conjunto.

**Objetivo específico 4: Analizar cómo la cultura costeña puede influir en los estilos de liderazgo y en el sentido de pertenencia y desempeño de los empleados.**

#### *Descripción de la Cultura Costeña*

La cultura costeña en la organización se caracteriza por su naturaleza colaborativa y su enfoque en las relaciones interpersonales. Según uno de los entrevistados, "Se caracterizan por ser muy colaboradores, tienen facilidad de trabajar en equipo y la capacidad de asumir con responsabilidad las funciones asignadas." (E1) Esta descripción resalta la importancia que se le da al trabajo en equipo y a la responsabilidad en el contexto de la cultura costeña.

Otro entrevistado menciona: "Pues la cultura costeña es una cultura de personas alegres, serviciales, compañeristas que están prestos a ayudarte en cualquier situación." (E2) Esta afirmación subraya el carácter amable y servicial que se asocia comúnmente con la cultura costeña, lo que puede crear un ambiente laboral acogedor y positivo.

Sin embargo, también se mencionan aspectos negativos. Un entrevistado comenta: "Los costeños tienen la particularidad que son personas agradables y felices, pero creo que a veces no tienen límites y creen que lo de uno también es de ellos, a veces son tranquilos y les falta responsabilidad." (E4) Esta percepción destaca la necesidad de equilibrar la camaradería con la responsabilidad individual dentro de la organización.

#### *Influencia de la Cultura Costeña en los Estilos de Liderazgo*

La cultura costeña influye en los estilos de liderazgo al fomentar un ambiente de trabajo acogedor y colaborativo. Según uno de los entrevistados, "Influye positivamente porque permite alcanzar los objetivos trazados por la organización, buscando tener una visión clara, mantener la integridad, la ética y promover el desarrollo profesional y personal." (E1) Esta respuesta sugiere que la cultura costeña puede favorecer un estilo de liderazgo que valore la transparencia, la ética y el desarrollo personal de los empleados.

Otro entrevistado menciona: "Somos personas muy acogedoras que tratamos de hacer sentir bienvenido al otro, hacemos un buen ambiente laboral." (E2) Esta afirmación destaca la influencia positiva de la cultura costeña en la creación de un ambiente laboral positivo y acogedor, lo que puede facilitar la adopción de un estilo de liderazgo participativo y colaborativo.

#### *Influencia de la Cultura Costeña en el Sentido de Pertenencia*

La cultura costeña puede influir en el sentido de pertenencia al promover la camaradería y el trabajo en equipo dentro de la organización. Según uno de los entrevistados, "El sentido de pertenencia es fundamental para el éxito de la organización. Trato siempre de fomentar el trabajo en equipo, tener en cuenta a todos, reconocer sus logros, brindarles oportunidades y crear un ambiente laboral agradable." (E1) Esta respuesta resalta la importancia que se le da al sentido de pertenencia y al trabajo en equipo dentro de la cultura costeña.

Otro entrevistado comenta: "Influye mucho y de manera positiva ya que nuestro líder con su buen trato, su confianza, su manera de tratarnos y hacernos sentir parte del equipo, hace que trabajemos con más ganas y demos todo de nosotros en pro de la organización." (E2) Esta afirmación sugiere que un liderazgo que refleje los valores de la cultura costeña puede fortalecer el sentido de pertenencia de los empleados y aumentar su compromiso con la organización.

### *Influencia de la Cultura Costeña en el Desempeño de los Empleados*

La cultura costeña puede influir en el desempeño de los empleados al crear un ambiente de trabajo positivo y colaborativo. Según uno de los entrevistados, "El estilo de liderazgo influye en mi desempeño laboral porque puedo tener la capacidad de medir adecuadamente la eficiencia de los trabajadores, identificar quién realiza sus funciones correctamente y quién no, determinar cómo compensar adecuadamente su fuerza laboral y mejorar la productividad general de la organización." (E1) Esta respuesta sugiere que un liderazgo que refleje los valores de la cultura costeña puede influir positivamente en el desempeño de los empleados al promover la eficiencia y la productividad.

Otro entrevistado menciona: "Influye de manera positiva ya que trabajamos en un ambiente positivo de comunicación asertiva y se trabaja muy bien." (E2) Esta afirmación resalta la importancia de un ambiente laboral positivo y colaborativo en el desempeño de los empleados, lo que puede ser facilitado por un liderazgo que refleje los valores de la cultura costeña.

### *Análisis Integral*

Las respuestas obtenidas en las entrevistas ofrecen una visión variada pero reveladora sobre la influencia de la cultura costeña en el ámbito laboral, el estilo de liderazgo y el sentido de pertenencia de los empleados. La cultura costeña se caracteriza por su apertura, su alegría y su enfoque en las relaciones interpersonales, lo cual se refleja en la dinámica de trabajo y en las relaciones dentro de la organización.

En cuanto a la descripción de la cultura costeña en la organización, las respuestas reflejan una tendencia positiva hacia la colaboración, el trabajo en equipo y la disposición para ayudar a los demás. Sin embargo, también se menciona una percepción de falta de límites y responsabilidad en algunos casos. Esto sugiere una dualidad en la influencia de la cultura costeña, donde aspectos como la amabilidad y la camaradería pueden coexistir con desafíos relacionados con la disciplina y la responsabilidad.

En lo que respecta a cómo influye la cultura costeña en el estilo de liderazgo y en el sentido de pertenencia y desempeño laboral, las respuestas ofrecen una gama de perspectivas. Algunos entrevistados destacan los aspectos positivos de la cultura costeña, como la capacidad para crear un ambiente acogedor y favorable para el trabajo en equipo. Sin embargo, otros señalan desafíos, como

la falta de sentido de pertenencia con la empresa y la dificultad para fomentar el trabajo en equipo debido a la mentalidad individualista.

Estos hallazgos sugieren que la cultura costeña puede ejercer una influencia significativa pero compleja en el ámbito laboral. Si bien puede fomentar la camaradería y la colaboración, también puede presentar desafíos en términos de disciplina y compromiso organizacional. Por lo tanto, es crucial para los líderes comprender y adaptarse a la cultura local para promover un ambiente laboral positivo y efectivo, donde se maximice el sentido de pertenencia y se impulse el desempeño de los empleados.

#### **Objetivo específico 5: Proponer estrategias de liderazgo que puedan mejorar el sentido de pertenencia y el desempeño laboral en el contexto de la cultura costeña.**

Con base en el análisis de la influencia de la cultura costeña en el sentido de pertenencia y el desempeño laboral de los empleados, se proponen las siguientes estrategias de liderazgo para mejorar estos aspectos en el contexto de la cultura costeña:

1. **Fomentar un Ambiente de Trabajo Positivo:** Los líderes deben promover un ambiente laboral positivo y acogedor donde se valore la camaradería y el trabajo en equipo. Esto puede lograrse mediante el reconocimiento de los logros de los empleados, la creación de oportunidades de desarrollo personal y profesional, y la promoción de una comunicación abierta y asertiva.
2. **Liderazgo Participativo y Colaborativo:** Se recomienda adoptar un estilo de liderazgo participativo que fomente la participación de los empleados en el proceso de toma de decisiones y la colaboración en la resolución de problemas. Esto puede fortalecer el sentido de pertenencia al hacer que los empleados se sientan valorados y escuchados.
3. **Promover la Transparencia y la Comunicación Efectiva:** Los líderes deben ser transparentes en su comunicación y compartir información relevante con los empleados de manera clara y oportuna. Esto ayuda a construir confianza y a mantener informados a los empleados sobre los objetivos y las metas de la organización, lo que puede aumentar su compromiso y su desempeño laboral.
4. **Incentivar el Reconocimiento y la Retroalimentación Constructiva:** Es importante que los líderes reconozcan y valoren el trabajo de los empleados, brindando retroalimentación constructiva y oportunidades de crecimiento. Esto puede motivar a los empleados a dar lo mejor de sí mismos y a sentirse parte integral de la organización.
5. **Promover el Desarrollo de Habilidades de Liderazgo:** Los líderes deben recibir capacitación y desarrollo continuo en habilidades de liderazgo que les permitan gestionar de manera efectiva equipos diversos en el contexto de la cultura costeña. Esto incluye habilidades de comunicación, resolución de conflictos, motivación y trabajo en equipo.

Implementar estas estrategias puede contribuir significativamente a mejorar el sentido de pertenencia y el desempeño laboral de los empleados en el contexto de la cultura costeña, fortaleciendo así la cohesión y el éxito organizacional.

## **6. CONCLUSIONES**

El presente estudio ha arrojado una luz significativa sobre la relación entre la cultura costeña, los estilos de liderazgo, el sentido de pertenencia y el desempeño laboral en las organizaciones ubicadas en esta región. A través del análisis de encuestas y entrevistas, se han identificado patrones importantes que destacan la influencia profunda que la cultura costeña ejerce en el entorno laboral y en la dinámica de liderazgo.

En primer lugar, se ha observado que la cultura costeña se caracteriza por su calidez, su enfoque en las relaciones interpersonales y su espíritu comunitario. Estas características culturales se reflejan en la forma en que los empleados describen su sentido de pertenencia a la organización, así como en la percepción de los estilos de liderazgo. Los entrevistados resaltaron la importancia de la colaboración, el trabajo en equipo y el sentido de comunidad en el contexto laboral costeño.

Por otro lado, se evidenció que los estilos de liderazgo predominantes en las organizaciones costeñas tienden a ser democráticos y participativos, donde se valora la opinión de los empleados y se fomenta la toma de decisiones colectiva. Este tipo de liderazgo se alinea con los valores culturales de la región y parece tener un impacto positivo en el sentido de pertenencia y el desempeño laboral de los empleados.

Además, se observó que el sentido de pertenencia de los empleados está estrechamente relacionado con su percepción del liderazgo y su satisfacción laboral. Los empleados que se sienten valorados, escuchados y parte de un equipo tienden a tener un mayor sentido de pertenencia a la organización y, en consecuencia, a mostrar un mejor desempeño laboral.

Sin embargo, también se identificaron desafíos y áreas de mejora. Algunos empleados expresaron preocupaciones sobre la falta de límites en la cultura costeña, lo que podría afectar negativamente la responsabilidad y la eficiencia en el trabajo. Además, se señaló la necesidad de fortalecer la comunicación interna y la gestión del talento humano para optimizar el impacto del liderazgo en el sentido de pertenencia y el desempeño laboral.

En conclusión, este estudio subraya la importancia de comprender y valorar la influencia de la cultura en el entorno laboral, así como la necesidad de desarrollar estrategias de liderazgo adaptadas a las características culturales específicas de cada región. La promoción de un liderazgo participativo, la creación de un ambiente de trabajo positivo y la valoración del sentido de pertenencia de los empleados son elementos clave para impulsar el éxito organizacional en el contexto de la cultura costeña.

## 7. REFERENCIAS

1. Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14(1), 20-39.
2. Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Psychology Press.
3. Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101.

4. Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2007). *Designing and conducting mixed methods research*. Sage publications.
5. Dillman, D. A., Smyth, J. D., & Christian, L. M. (2014). *Internet, phone, mail, and mixed-mode surveys: the tailored design method*. John Wiley & Sons.
6. Eisenbeiss, S. A., Knippenberg, D. V., & Boerner, S. (2008). Transformational leadership and team innovation: Integrating team climate principles. *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1438-1446.
7. Gomez, C. (2010). La cultura costeña: una mirada desde la antropología. *Revista Colombiana de Antropología*, 46(2), 203-230.
8. Hagerty, B. M., Lynch-Sauer, J., Patusky, K. L., Bouwsema, M., & Collier, P. (1992). Sense of belonging: A vital mental health concept. *Archives of Psychiatric Nursing*, 6(3), 172-177.
9. Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1969). Life cycle theory of leadership. *Training & Development Journal*.
10. Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. *Journal of Social Psychology*, 10(2), 271-301.
11. Mendoza, L. F., & López, C. A. (2022). Cultura organizacional y liderazgo en empresas del sector salud de Valledupar. *Revista de Investigación e Innovación en Salud*, 14(2), 101-112.
12. Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20-52.
13. Robbins, S. P. (2005). *Comportamiento Organizacional* (11th ed.). Pearson.
14. Seidman, I. (2013). *Interviewing as qualitative research: A guide for researchers in education and the social sciences*. Teachers college press.

## 8. ANEXOS

### **Anexo 1: Entrevista Semiestructurada**

La siguiente es una guía de la entrevista semiestructurada que se aplicará a los líderes y empleados de las organizaciones ubicadas en la región costeña. Las preguntas están diseñadas para explorar los estilos de liderazgo predominantes y el sentido de pertenencia y desempeño laboral de los empleados en el contexto de la cultura costeña.

#### **Sección 1: Información General**

1. ¿Podría describir brevemente su rol en la organización?
2. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en esta organización?

#### **Sección 2: Estilos de Liderazgo**

3. ¿Cómo describiría el estilo de liderazgo en su organización?
4. ¿Cómo interactúa su líder con usted y con otros miembros del equipo?
5. ¿Cómo toma decisiones su líder? ¿Involucra a los miembros del equipo en el proceso de toma de decisiones?

#### **Sección 3: Sentido de Pertenencia**

6. ¿Cómo describiría su sentido de pertenencia a la organización?

7. ¿Cómo influye el estilo de liderazgo en su sentido de pertenencia a la organización?

#### **Sección 4: Desempeño Laboral**

8. ¿Cómo describiría su desempeño laboral?  
9. ¿Cómo influye el estilo de liderazgo en su desempeño laboral?

#### **Sección 5: Cultura Costeña**

10. ¿Cómo describiría la cultura costeña en su organización?  
11. ¿Cómo influye la cultura costeña en el estilo de liderazgo y en su sentido de pertenencia y desempeño laboral?

### **Anexo 2. Impacto del Estilo de Liderazgo en el Sentido de Pertenencia y Desempeño Laboral: Un Estudio en la Cultura Costeña**

---

Estimado/a participante,

Agradecemos su participación en esta investigación que busca comprender la relación entre el liderazgo, el sentido de pertenencia y el desempeño laboral en el contexto de la cultura costeña en Valledupar, Colombia. Por favor, complete este cuestionario de manera honesta y reflexiva. Sus respuestas son fundamentales para el éxito de este estudio.

---

#### **Sección 1: Información Demográfica**

**1. Género:**

- Masculino
- Femenino
- Otro (Especificar): \_\_\_\_\_

**2. Edad:**

- Menos de 25 años
- 25-34 años
- 35-44 años
- 45-54 años
- 55 años o más

**3. Nivel Educativo:**

- Educación Secundaria

- Educación Técnica/Profesional
- Educación Universitaria
- Posgrado/Postgrado

**4. Tiempo de Empleo en la Organización:**

- Menos de 1 año
- 1-5 años
- 6-10 años
- Más de 10 años

---

**Sección 2: Percepción del Liderazgo en su Organización**

**5. ¿Cómo describiría el estilo de liderazgo predominante en su organización? (Seleccione uno)**

- Democrático
- Autocrático
- Laissez-Faire
- Burocrático
- Estratégico
- Transaccional
- Transformacional
- Carismático
- Otro (Especificar): \_\_\_\_\_

**6. ¿Cómo evaluaría el nivel de apoyo y acompañamiento brindado por los líderes en su organización? (Escala del 1 al 5, donde 1 es "Muy Bajo" y 5 es "Muy Alto")**

- Apoyo: \_\_\_\_\_
- Acompañamiento: \_\_\_\_\_

---

**Sección 3: Sentido de Pertenencia y Desempeño Laboral**

**7. En una escala del 1 al 10, ¿cómo calificaría su sentido de pertenencia en la organización actualmente?**

-



8. ¿Cómo percibe que su sentido de pertenencia afecta su desempeño laboral? (Breve descripción)

---

**Sección 4: Opiniones y Comentarios Adicionales**

9. ¿Tiene algún comentario adicional sobre el liderazgo, el sentido de pertenencia o el desempeño laboral en su organización?

---

Agradecemos sinceramente su tiempo y colaboración. Sus respuestas son confidenciales y serán utilizadas únicamente con fines de investigación.

---

**Firma del Participante:** \_\_\_\_\_

Fecha: //\_\_\_\_