HOMERO
E-ISSN: 3084-780X

Oportunidades de crecimiento profesional y sentido de pertenencia organizacional en empresas emergentes

Professional Growth Opportunities and Organizational Sense of Belonging in Emerging Companies

Isideiris Mora Rodríguez
Autor de correspondencia. E-mail: isideirismora@gmail.com
Universidad de Oriente, Santiago de Cuba, Cuba.

Rosendo López Mustelier
Universidad de Oriente, Santiago de Cuba, Cuba.

Cómo referenciar este artículo:

Mora Rodríguez, I., López Mustelier, R. (2026). Oportunidades de crecimiento profesional y sentido de pertenencia organizacional en empresas emergentes. *HOMERO, 2*(3), 536-554. https://doi.org/10.64492/m54ndv75

Fecha de recepción: 24/05/2026
Fecha de aceptación: 25/09/2026
Publicado online: 30/09/2026

Resumen

Antecedentes: La investigación sobre empresas jóvenes suele enfatizar las limitaciones materiales y organizacionales que dificultan la vinculación laboral. Sin embargo, se conoce menos sobre cómo se construye el sentido de pertenencia cuando las condiciones básicas de trabajo son percibidas como satisfactorias. Objetivo: Analizar la relación entre las oportunidades de crecimiento profesional y el sentido de pertenencia en una empresa privada joven del sector gastronómico cubano, considerando el papel de las relaciones directivas, la justicia organizacional percibida y las expectativas de futuro. Método: Se desarrolló un estudio de caso cualitativo mediante observación participante durante 12 meses y ocho entrevistas semiestructuradas a trabajadores de distintas áreas. La información se examinó mediante análisis de contenido, integrando categorías iniciales y emergentes. Resultados: El sentido de pertenencia se manifestó de manera heterogénea, con vínculos más consolidados entre trabajadores que habían experimentado oportunidades de promoción y desarrollo. El crecimiento vertical y horizontal, la cercanía con los administradores y la posibilidad de proyectar una trayectoria futura constituyeron elementos relevantes de esta experiencia. La justicia organizacional percibida emergió como una categoría transversal, mientras que la menor visibilidad de determinados puestos evidenció diferencias en el acceso percibido al reconocimiento. Conclusiones: Se propone una comprensión interpretativa del sentido de pertenencia articulada en tres dimensiones interrelacionadas: material-protectora, relacional-valorativa y prospectiva-desarrolladora. Los hallazgos sugieren que las oportunidades de crecimiento adquieren significado para la pertenencia cuando se acompañan de condiciones laborales satisfactorias, reconocimiento interpersonal y expectativas creíbles de desarrollo. Esta aproximación amplía la comprensión de los vínculos laborales en empresas jóvenes, sin presuponer relaciones causales ni generalización estadística.

Palabras clave: desarrollo profesional; empresas jóvenes; justicia organizacional; liderazgo; MIPYME; pequeña empresa; psicología organizacional; sentido de pertenencia.

Abstract

Background: Research on young companies often emphasizes the material and organizational constraints that hinder employees' attachment to their organizations. However, less is known about how a sense of belonging develops when basic working conditions are perceived as satisfactory. Objective: To analyze the relationship between professional growth opportunities and employees' sense of belonging in a young private company operating in Cuba's food service sector, considering the role of relationships with managers, perceived organizational justice, and future expectations. Method: A qualitative case study was conducted using participant observation over 12 months and eight semi-structured interviews with employees from different departments. Data were examined through content analysis, integrating predefined and emergent categories. Results: Employees' sense of belonging varied, with stronger organizational ties among those who had experienced promotion and professional development opportunities. Vertical and horizontal growth, close relationships with managers, and the ability to envision a future career within the organization emerged as relevant elements of this experience. Perceived organizational justice emerged as a cross-cutting category, while the lower visibility of certain positions revealed differences in perceived access to recognition. Conclusions: An interpretive understanding of the sense of belonging is proposed, structured around three interrelated dimensions: material-protective, relational-evaluative, and prospective-developmental. The findings suggest that growth opportunities become meaningful for employees' sense of belonging when accompanied by satisfactory working conditions, interpersonal recognition, and credible expectations for professional development. This approach broadens the understanding of workplace relationships in young companies without assuming causal relationships or statistical generalizability.

Keywords: Professional development; emerging companies; organizational justice; leadership; micro, small, and medium-sized enterprises (MSMEs); small businesses; organizational psychology; organizational sense of belonging.

Introducción

Las micro, pequeñas y medianas empresas *(mipymes)* constituyen un componente estratégico de la estructura productiva y del empleo a escala internacional, especialmente en economías emergentes y en transformación. En América Latina y el Caribe, su relevancia económica y social contrasta con los desafíos que enfrentan para consolidar prácticas sostenibles de gestión del talento humano, desarrollo profesional y vinculación organizacional (CEPAL, 2023). Aunque la literatura ha prestado considerable atención a las restricciones financieras, la informalidad de los procesos y las dificultades de competitividad de estas organizaciones resulta necesario ampliar el análisis hacia los recursos psicosociales que favorecen la construcción de relaciones laborales significativas. En este sentido, la juventud organizacional no debe interpretarse necesariamente como sinónimo de precariedad, pues las condiciones de trabajo, las prácticas directivas y las oportunidades de desarrollo pueden configurar experiencias laborales diferenciadas incluso durante las primeras etapas de funcionamiento empresarial.

Desde la Psicología Laboral y de las Organizaciones, esta problemática adquiere particular relevancia al considerar que la relación entre los trabajadores y sus organizaciones trasciende el intercambio económico y comprende procesos de identificación, reconocimiento, reciprocidad y construcción de significados compartidos. Una revisión integradora de Weisman et al. (2023) identificó cuatro grandes conjuntos de antecedentes de la identificación organizacional: las características de la organización, las políticas y prácticas de gestión, las interacciones interpersonales y los atributos individuales. Complementariamente, el metaanálisis de Greco et al. (2022), basado en 483 estudios y 557 muestras independientes, evidenció la importancia de distinguir la identificación con el equipo, la organización y la profesión para comprender las actitudes, los comportamientos y el bienestar en el trabajo. Estos aportes permiten reconocer que los vínculos laborales no dependen exclusivamente de

condiciones materiales favorables, sino también de las experiencias relacionales y de las posibilidades de desarrollo que los trabajadores encuentran en su entorno organizacional.

En el contexto cubano, la Psicología Laboral y de las Organizaciones ha contribuido al estudio de las dinámicas sociopsicológicas del trabajo desde aproximaciones sensibles a las particularidades económicas, institucionales y culturales del país (González Cruz et al., 2023). Esta perspectiva ha favorecido el análisis de la satisfacción laboral y de las condiciones organizacionales considerando las experiencias concretas de los trabajadores y las características de sus contextos de actuación (Oquendo, 2023). Particularmente, el sentido de pertenencia laboral ha sido abordado desde una perspectiva psicosocial formativa, que reconoce su carácter relacional y su vinculación con la construcción colectiva de significados (Loor-Vélez & Deroncele-Acosta, 2018). Desde esta aproximación, pertenecer a una organización no implica únicamente experimentar satisfacción con el puesto de trabajo, sino desarrollar vínculos de identificación, participación y apropiación subjetiva de un proyecto compartido (López, 2005). Asimismo, la gestión de los factores psicosociales laborales requiere atender tanto a los riesgos como a las condiciones protectoras que favorecen el reconocimiento, la afiliación y el desarrollo humano (Medina, 2024).

La literatura internacional reciente ha profundizado en esta problemática mediante el estudio del sentido de pertenencia organizacional (organizational belonging) como una experiencia diferenciada, aunque relacionada, de otros constructos clásicos del comportamiento organizacional. Blau et al. (2023) desarrollaron una propuesta de medición del sentido de pertenencia centrada en la aceptación de la persona y el reconocimiento de sus talentos, intereses y experiencias dentro de la organización. Este planteamiento permite comprender la pertenencia como una experiencia que involucra tanto la valoración personal como la posibilidad de expresar la propia identidad en el contexto laboral. Desde esta perspectiva, el sentido de pertenencia no debería equipararse automáticamente con el compromiso organizacional afectivo o la intención de permanencia, pues estos constructos representan dimensiones relacionadas, pero conceptualmente distinguibles, del vínculo entre el trabajador y la organización.

Las oportunidades de crecimiento profesional constituyen otro componente relevante de esta relación. Al Balushi et al. (2022), mediante un estudio desarrollado en organizaciones públicas de Omán, encontraron que las posibilidades de crecimiento profesional se relacionaban con una menor intención de abandonar la organización, con un papel mediador del compromiso organizacional. En esta misma línea, Ferdiana et al. (2023) examinaron la contribución del desarrollo de carrera, el compromiso organizacional y el apoyo percibido a la retención de los empleados, destacando la importancia de integrar las oportunidades de desarrollo con otros recursos organizacionales. Estos resultados sugieren que el desarrollo profesional no constituye exclusivamente una recompensa individual, sino también un recurso organizacional que puede fortalecer las expectativas de continuidad y la valoración del vínculo laboral. Sin embargo, la relación entre crecimiento y permanencia no debe interpretarse como automática ni universal, dado que puede depender de la credibilidad de las oportunidades ofrecidas, de su accesibilidad y de las experiencias concretas de reconocimiento y progreso.

En esta dirección, la justicia organizacional adquiere especial importancia para comprender cómo las oportunidades de desarrollo pueden convertirse en experiencias de vinculación positiva. Lin et al. (2024) evidenciaron que las percepciones de apoyo y justicia organizacional se relacionaban con comportamientos laborales favorables a través de mecanismos asociados con el compromiso activo y el empoderamiento psicológico, aunque no todas las relaciones directas examinadas resultaron significativas. Este hallazgo invita a considerar que la existencia formal de oportunidades de promoción o aprendizaje no garantiza por sí misma una experiencia positiva de pertenencia: también resulta relevante cómo los trabajadores interpretan los criterios de distribución, el reconocimiento de sus contribuciones y la coherencia de las decisiones directivas.

En las empresas jóvenes del sector privado, estas relaciones adquieren una configuración particular. La cercanía entre trabajadores y administradores, la flexibilidad de las funciones, el aprendizaje cotidiano y la posibilidad de asumir nuevas responsabilidades pueden favorecer

experiencias de desarrollo profesional desde etapas tempranas. No obstante, tales características también pueden generar expectativas desiguales cuando las oportunidades no son suficientemente visibles o accesibles para todos los integrantes. En consecuencia, resulta pertinente superar una interpretación exclusivamente compensatoria del crecimiento profesional, según la cual las oportunidades futuras servirían únicamente para contrarrestar limitaciones salariales o materiales. En su lugar, es necesario examinar cómo estas oportunidades adquieren significado cuando las condiciones laborales básicas son percibidas como satisfactorias y cómo su articulación con las relaciones interpersonales y la justicia organizacional contribuye a configurar distintos niveles de pertenencia.

Desde esta problemática, el estudio de empresas privadas jóvenes en Cuba ofrece una oportunidad para establecer un diálogo entre los desarrollos de la Psicología Organizacional cubana y la evidencia internacional contemporánea. Particularmente, interesa comprender cómo las oportunidades de crecimiento vertical y horizontal, las relaciones con los administradores y las expectativas de futuro intervienen en la construcción del sentido de pertenencia, sin presuponer que dicho vínculo sea homogéneo o que las condiciones favorables produzcan necesariamente mayor identificación organizacional. Esta aproximación permite situar el análisis en la experiencia concreta de los trabajadores y examinar las condiciones psicosociales que hacen significativo el desarrollo profesional durante las primeras etapas de consolidación de una organización.

El caso de estudio

Este trabajo se centra en el caso del Bar Restaurante. Con solo un año de actividad, esta empresa privada ha logrado combinar condiciones laborales que según los estándares del sector podrían calificarse como favorables: salarios competitivos, un local bien acondicionado y una política de promoción interna que ha comenzado a dar frutos visibles en poco tiempo.

Durante el análisis de la organización, se observó un fenómeno que contradecía ciertos pronósticos fáciles: a pesar de la juventud de la empresa, existía un núcleo de trabajadores que manifestaban un vínculo con la organización, y que, al ser consultados sobre las razones de su satisfacción, mencionaban las posibilidades de crecimiento y desarrollo profesional. Sin embargo, una observación más detenida reveló que este vínculo, aunque presente, no era homogéneo ni automático. Se identificaron variaciones importantes entre trabajadores en términos de la intensidad de su sentido de pertenencia, su comprensión de las oportunidades disponibles y su capacidad para proyectarse a futuro en la organización.

Esta observación inicial abrió una pregunta que la literatura no parecía responder del todo. Los estudios sobre oportunidades de desarrollo y compromiso suelen abordar el crecimiento como un elemento que compensa deficiencias en otros terrenos. Pero ¿qué ocurre cuando no hay tales deficiencias? ¿Cómo se comporta el vínculo entre oportunidades de crecimiento y pertenencia cuando las condiciones laborales básicas ya son percibidas como satisfactorias? ¿De qué manera el vínculo con los administradores modula esa relación?

Tradicionalmente, la investigación sobre empresas jóvenes ha partido de una pregunta: "¿cómo sostener el vínculo y la permanencia de los trabajadores a pesar de las carencias?" Esta pregunta asume que la carencia es el punto de partida y que las estrategias deben operar como mecanismos compensatorios. Invertir la pregunta permite abrir nuevas líneas de indagación. Ya no se trata de estudiar cómo las empresas jóvenes compensan lo que les falta, sino de analizar cómo, cuándo lo básico está cubierto, las oportunidades de desarrollo pueden convertirse en motor de la pertenencia (Pincay, Toala & Bustamante, 2023).

Esta inversión de la pregunta tiene implicaciones tanto teóricas como prácticas. Teóricamente, permite abordar teorías clásicas como la de los dos factores de Herzberg, que ha sido aplicada fundamentalmente en contextos de empresas consolidadas (Genovese, 2023). Prácticamente, abre la posibilidad de diseñar acciones que, partiendo de condiciones básicas satisfechas, se centren en potenciar factores que generan compromiso y pertenencia.

Marco teórico

La teoría de los dos factores de Herzberg (1959)

La distinción propuesta por la teoría de los dos factores entre factores higiénicos y motivacionales ofrece una primera clave para interpretar el fenómeno observado. Según esta perspectiva, elementos como el salario o las condiciones físicas —los factores higiénicos— no generan satisfacción por sí mismos, aunque su ausencia sí produce insatisfacción. En cambio, el reconocimiento, la promoción o la responsabilidad —factores motivacionales— serían los impulsores del compromiso (Genovese, 2023).

Aplicado al Bar, podría pensarse que, al estar los factores higiénicos cubiertos a un nivel que los trabajadores consideran satisfactorio, los motivacionales —especialmente la promoción y el crecimiento— adquieren protagonismo en la construcción del vínculo afectivo con la organización. Sin embargo, la teoría de los dos factores, siendo útil, presenta limitaciones para captar la complejidad del fenómeno observado: tiende a individualizar la motivación y asume una separación rígida entre factores higiénicos y motivacionales.

La teoría del intercambio social por Homans (1958) y la justicia organizacional por Greenberg (1987)

Desde la teoría del intercambio social, las relaciones laborales pueden entenderse como un proceso recíproco que va más allá del contrato formal (Oquendo, 2023). Cuando la organización ofrece formación o posibilidades de ascenso, el trabajador tiende a responder con lealtad y dedicación que exceden lo estrictamente pactado. Esta dinámica, sin embargo, depende en gran medida de que los intercambios sean percibidos como justos. Si los trabajadores perciben que los ascensos responden a criterios arbitrarios o a favoritismos, la existencia de oportunidades no solo no generará pertenencia, sino que puede generar frustración y deterioro del clima laboral.

La teoría de la identidad social Tajfel (1978)

La teoría de la identidad social enfatiza cómo la pertenencia a una organización se incorpora al autoconcepto del individuo cuando esta es percibida como valiosa y cuando existen modelos de identificación positivos. Desde esta perspectiva, las oportunidades de crecimiento no operan únicamente como incentivos individuales, sino que tienen una dimensión colectiva crucial. Cuando los trabajadores perciben que compañeros con los que se identifican logran ascender, eso refuerza la valoración positiva de la propia pertenencia y la creencia de que el grupo al que pertenecen es un grupo en el que se puede progresar (Vásquez, Álvarez, Murillo & Erazo, 2023). La cultura organizacional, en este sentido, se convierte en un elemento clave para la construcción de la identidad organizacional (Mondragón, 2022).

Delimitación conceptual: pertenencia, compromiso, satisfacción y permanencia.

Dada la proximidad semántica entre los constructos que abordan el vínculo laboral, resulta imprescindible precisar qué se entiende por cada uno en este estudio. El sentido de pertenencia, categoría central de este trabajo, se concibe como la experiencia psicosocial de sentirse valorado, necesitado y parte integral de un sistema social, así como un vínculo de identificación y apropiación subjetiva de un proyecto compartido (Dávila de León & Jiménez García, 2014; Loor-Vélez & Deroncele-Acosta, 2018; López, 2005).

Esta definición trasciende otros conceptos con los que suele confundirse. El compromiso organizacional afectivo, aunque relacionado, se centra en el apego emocional y la identificación con los objetivos de la organización, y ha sido diferenciado del sentido de pertenencia en tanto este último se vincula con la experiencia de ser aceptado y reconocido, y constituye un predictor más potente del bienestar en ciertos contextos (Dávila de León & Jiménez García, 2014). La satisfacción laboral, por su parte, alude a una actitud evaluativa hacia el puesto y sus condiciones, y la intención de permanencia es una proyección conductual sobre la continuidad en la organización.

En este estudio, el sentido de pertenencia constituye la categoría de análisis central. Las oportunidades de crecimiento, el vínculo con los administradores y la proyección a futuro se conciben como dimensiones que configuran su construcción. El compromiso, la satisfacción y la permanencia son tratados como manifestaciones o posibles consecuencias de la pertenencia, y no como constructos equivalentes.

Liderazgo y vínculo con administradores

Los estudios sobre liderazgo, particularmente los enfoques sobre liderazgo transformacional y liderazgo ético, ofrecen herramientas para analizar el papel de los administradores en la configuración de las oportunidades de crecimiento y de la pertenencia. Cevallos, Jaramillo, Franco y Vera (2023) encuentran que el liderazgo transformacional incide en el compromiso afectivo de los empleados, y que esta relación está mediada por la percepción de justicia organizacional. El liderazgo ético, por su parte, enfatiza la importancia de la coherencia, la justicia y la preocupación genuina por las personas (Aguilar & Reyes, 2022). En el contexto de las oportunidades de crecimiento, la percepción de que los administradores son éticos y justos resulta fundamental para que los trabajadores confíen en que las promociones se basarán en méritos y no en arbitrariedades. Ello sitúa a las personas en el centro de la atención.

Desde una perspectiva empírica complementaria, Dávila de León y Jiménez García (2014) han aportado evidencia sobre la validez discriminante del sentido de pertenencia respecto al compromiso organizacional afectivo. Sus hallazgos indican que, mientras el compromiso afectivo predice la permanencia basada en el vínculo emocional, el sentido de pertenencia —definido como la experiencia de sentirse valorado, necesitado y parte indispensable de un sistema social— constituye un predictor más potente del bienestar psicológico en trabajadores que ocupan posiciones de responsabilidad. Esta distinción resulta particularmente pertinente para el presente estudio, centrado en una organización donde las condiciones básicas están cubiertas y donde el crecimiento se perfila como eje articulador del vínculo laboral.

Justificación y relevancia del estudio

El presente estudio se sitúa en esta posición teórica. Se parte del reconocimiento de que las condiciones favorables y la política de promoción interna no se traducen de manera automática ni homogénea en sentido de pertenencia. Comprender sus matices puede ayudar a pensar con mayor precisión cómo fortalecer el tejido vincular en contextos organizacionales similares.

Los estudios sobre empresas jóvenes han tendido a enfatizar los desafíos de estas organizaciones en materia de configuración de vínculos laborales. Sin embargo, el caso del Bar sugiere una vía intermedia: una organización que, siendo joven, ha logrado institucionalizar prácticas de promoción interna sin perder la cercanía y flexibilidad propias de las empresas pequeñas.

Objetivo de la investigación

Analizar cómo se configuran las relaciones entre las oportunidades de crecimiento profesional y el sentido de pertenencia en una empresa privada joven, considerando las experiencias de reconocimiento, la justicia organizacional percibida y las expectativas de desarrollo futuro.

Método

Enfoque y diseño de investigación

Para abordar el problema planteado se optó por un enfoque cualitativo (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018). Dado que el interés residía en comprender las percepciones y experiencias de los trabajadores en su contexto cotidiano, atendiendo a sus significados y vivencias subjetivas, este enfoque resultaba el más adecuado.

Dentro del enfoque cualitativo, se adoptó un diseño de estudio de caso (Yin, 2018), apropiado para investigar un fenómeno contemporáneo en profundidad y dentro de su contexto real. El

objetivo no es la generalización estadística, sino la comprensión profunda de las dinámicas específicas que operan en el caso seleccionado (Mollo, 2023).
El Bar Restaurante constituye un caso de interés intrínseco por la particular combinación que presenta: siendo una empresa privada joven, ofrece condiciones laborales objetivamente favorables —salarios competitivos, infraestructura adecuada— y una política de promoción interna que ha generado un terreno fértil para el desarrollo del sentido de pertenencia entre sus trabajadores.

Categorías de análisis

A partir del marco teórico y de la exploración inicial del campo, se definieron tres categorías principales de análisis (tabla 1). El sentido de pertenencia se concibió como la categoría central cuyo comportamiento se buscó comprender a través de su relación con las demás. Adicionalmente, durante el proceso de análisis emergió de manera inductiva una categoría transversal no prevista inicialmente: la percepción de justicia organizacional, que resultó ser un elemento articulador de las tres categorías anteriores.

Tabla 1
Categorías de análisis

Categoría	Definición	Dimensiones
Sentido de pertenencia	Vínculo afectivo y cognitivo con la organización, que implica sentirse parte, valorado e identificado con el proyecto, y que se manifiesta en el deseo de permanencia.	Intensidad del arraigo (fuerte, moderado, débil); manifestaciones verbales de identificación ("aquí se puede crecer"); proyección de futuro en la empresa.
Oportunidades de crecimiento	Percepción de los trabajadores sobre las posibilidades de desarrollo profesional y personal dentro de la organización.	Crecimiento vertical (ascensos jerárquicos); crecimiento horizontal (aprendizaje de nuevas tareas, polivalencia); oportunidades de formación.
Vínculo con administradores	Calidad de la relación entre trabajadores y los gestores de la organización.	Cercanía cotidiana (presencia, accesibilidad); confianza (seguridad para expresar inquietudes); exigencia equilibrada (estándares de calidad).
Proyección a futuro	Expectativas de los trabajadores sobre su permanencia y desarrollo en la organización.	Intención de permanencia; identificación de caminos de desarrollo; visión a mediano plazo; alineamiento entre proyecto personal y organizacional.
Percepción de justicia organizacional (Categoría emergente)	Percepción de que las oportunidades de crecimiento se distribuyen con base en criterios de mérito y transparencia.	Criterios claros de ascenso; visibilidad del desempeño; comunicación abierta sobre decisiones.

Participantes

Los participantes fueron seleccionados de manera intencional, con el criterio de incluir a trabajadores de distintas áreas y con diversa antigüedad. La muestra final (tabla 2) quedó compuesta por ocho trabajadores, un número adecuado para un estudio de caso cualitativo que busca profundidad más que amplitud.

Tabla 2
Características de los participantes

Seudónimo	Área	Antigüedad (meses)	Ascendido	Género	Edad
Carlos	Cocina	10	Sí	Masculino	45
Ana	Servicio	8	No	Femenino	24
Miguel	Barra	11	Sí	Masculino	31
Laura	Servicio	6	No	Femenino	22
José	Supervisor (Cocin	12	Sí	Masculino	35
Patricia	Cocina	7	Sí	Femenino	60
Andrés	Administración	12	Sí	Masculino	29
Sofía	Servicio	4	No	Femenino	21

Nota: La columna "Ascendido" indica si el participante experimentó un cambio de puesto o promoción interna durante el período de estudio. Patricia (Sí) pasó de auxiliar de limpieza a ayudante de cocina. José (Sí) pasó de ayudante de cocina a supervisor de turno de cocina.

Técnicas e instrumentos de recolección de información

Se utilizaron dos técnicas principales: la observación participante y las entrevistas semiestructuradas.

Observación participante. La observación participante se realizó de manera sistemática con una frecuencia de 3 veces por semana durante turnos completos, registrando en un diario de campo las rutinas, las interacciones significativas situaciones de ascenso o aprendizaje, conversaciones informales y las notas reflexivas de la investigadora

Entrevistas semiestructuradas. Se realizaron ocho entrevistas en profundidad, con una duración media de 50 minutos. Se utilizó un guion flexible que abordaba la trayectoria laboral previa, percepciones sobre condiciones de trabajo, experiencias de crecimiento, relación con administradores y expectativas de futuro. Dado que el entorno no siempre permitía la grabación, se tomaron notas detalladas ampliadas inmediatamente después de cada sesión.

Para garantizar la fidelidad de los testimonios, se distinguió entre las citas literales (provenientes de entrevistas grabadas) y las reconstrucciones de campo (elaboradas a partir de notas tomadas durante o inmediatamente después de las entrevistas no grabadas). En la presentación de los resultados, las citas textuales se identifican explícitamente (entre comillas), mientras que las reconstrucciones se presentan como síntesis interpretativas de las notas de campo, preservando el significado expresado por los participantes (nota al pie de página).

Procedimiento

El trabajo de campo se desarrolló en cuatro fases: familiarización (meses 1-3), focalización (meses 4-6), entrevistas (meses 7-9) y análisis y contraste (meses 10-12).
Dada la doble condición de trabajadora e investigadora de una de las autoras (quien se desempeñaba como cajera, se implementaron medidas para mitigar posibles sesgos y

garantizar el rigor ético. Se enfatizó a los participantes que su participación era estrictamente voluntaria y que su decisión no afectaría su evaluación laboral. Se garantizó la confidencialidad mediante el uso de seudónimos y se mantuvo un diario reflexivo donde la investigadora registró sus impresiones, las cuales fueron discutidas con el coautor para contrastar las interpretaciones y asegurar la credibilidad de los hallazgos.

Análisis de datos

El análisis de la información se realizó de forma manual y sistemática. En primer lugar, se transcribieron las entrevistas y se organizaron las notas del diario de campo. Posteriormente, se realizó una lectura repetida y detallada de todo el material para familiarizarse con las experiencias y relatos de los participantes. Durante esta lectura, se fueron identificando y marcando los fragmentos de texto que resultaban relevantes para responder al objetivo del estudio.

Luego, esos fragmentos se agruparon según sus significados similares, creando conjuntos de información que dieron lugar a las categorías iniciales del estudio (sentido de pertenencia, oportunidades de crecimiento, vínculo con los administradores y proyección a futuro). A medida que avanzaba el análisis, los relatos de los trabajadores hicieron evidente un tema que no estaba previsto inicialmente: la percepción de justicia organizacional, el cual se incorporó como una categoría emergente transversal.

Finalmente, para asegurar que las interpretaciones fueran fieles a lo que los participantes expresaron, se contrastó la información de las entrevistas con lo observado en el día a día (triangulación de fuentes). Además, el coautor del estudio revisó de forma independiente la relación entre los fragmentos seleccionados, las categorías construidas y las conclusiones, actuando como un apoyo externo para validar la coherencia del análisis.

Rigor y calidad de la investigación

Para garantizar el rigor y la calidad de la investigación, se adoptaron diversas estrategias: prolongada permanencia en el campo (12 meses), triangulación de fuentes (observación, entrevistas, conversaciones informales), y riqueza descriptiva.

Resultados

Caracterización de la organización: el Bar Restaurante

El Bar comenzó su actividad hace un año en un barrio de la ciudad que en ese momento no tenía muchas opciones de comercio formal. El proyecto arrancó con un equipo de 12 personas y una oferta limitada. En los meses siguientes, el negocio fue creciendo hasta alcanzar una plantilla estable de 32 trabajadores, distribuidos en cocina, barra, servicio y administración.

Físicamente, el local cuenta con una cocina equipada, mobiliario en buen estado e iluminación adecuada. Durante el primer año, se han realizado mejoras adicionales respondiendo a las necesidades identificadas por los propios trabajadores. El dueño ha mantenido desde el inicio una política de inversión en infraestructura y una apuesta por salarios competitivos. A lo anterior se suman beneficios como flexibilidad horaria para atender asuntos personales, merienda durante la jornada laboral, y posibilidad de ajustar turnos en función de necesidades familiares o de estudio.

Los administradores —a quienes llamaremos Alejandro y Martín— son dos empleados que desempeñaban la función de cajeros en el momento de la apertura del negocio. Una característica distintiva de su estilo de gestión es la presencia en el día a día: trabajan codo a codo con el equipo, lo que les permite conocer de primera mano las fortalezas y debilidades de cada colaborador y genera un clima de cercanía que reduce las distancias jerárquicas.

Un sentido de pertenencia heterogéneo y en construcción

El análisis de las entrevistas y observaciones reveló que el sentido de pertenencia en el Bar no es un fenómeno uniforme. Se manifiesta con diferentes intensidades y matices entre los trabajadores. Para la mayoría, especialmente para quienes han sido ascendidos (José,

Miguel, Carlos, Andrés), la pertenencia se expresa como un arraigo fuerte, verbalizado en frases como "No me veo trabajando en otro lado" o "Aquí he crecido, he aprendido". En otros casos, como los de Ana o Sofía, con menor antigüedad y sin experiencia de promoción directa, el vínculo es más tenue, descrito como un "estar bien por ahora", lo que sugiere un sentido de pertenencia en fase incipiente. La percepción de justicia en el trato y las oportunidades actuó como un articulador central de esta pertenencia. Quienes creen que "aquí se puede crecer si te lo ganas" expresan un vínculo más sólido que quienes, como Patricia, sienten que su área (cocina) tiene "menos visibilidad" y, por tanto, menos oportunidades de ser reconocida. Esta heterogeneidad indica que la pertenencia es un proceso en construcción, impulsado por tres grandes ejes.

Oportunidades de crecimiento

Crecimiento vertical

Aunque la empresa tiene apenas un año, ya se han producido algunos ascensos. José, quien comenzó como ayudante de cocina, actualmente se desempeña como supervisor de turno de cocina según explica:

"Cuando empecé aquí no imaginaba que llegaría a gestionar la cocina tan rápido. Pero me fueron dando responsabilidades de a poco, viendo cómo respondía. Primero apoyar a cada cocinero en varios equipos de trabajo, hasta que un día me notificaron los administradores: 'te queremos de supervisor de cocina. Fue un proceso, no fue de la noche a la mañana, pero se fue dando."

El caso de Patricia es un ejemplo claro de crecimiento vertical: ingresó como auxiliar de limpieza y, tras siete meses, fue ascendida formalmente a ayudante de cocina. Ambos ascensos se reflejan en la Tabla 2. Estos ascensos han implicado no solo cambio de responsabilidades, sino también incrementos salariales y reconocimiento de estatus dentro del grupo. Los trabajadores ascendidos son mencionados por los demás como ejemplos de que "aquí se puede crecer".

Crecimiento horizontal

Además de los ascensos formales, el Bar ofrece oportunidades de aprendizaje y desarrollo que no implican necesariamente un cambio de puesto. Varios trabajadores mencionaron haber aprendido tareas más allá de su puesto inicial. Laura, que trabaja en sala, comenta:

"Yo empecé solo en sala, atendiendo mesas. Pero siempre estaba pendiente de lo que hacían en barra, preguntaba, ayudaba cuando podía. Los chicos de barra me enseñaron, y los jefes no pusieron problema. Ahora, si falta alguien en barra, puedo cubrir sin problema. Eso te da más tranquilidad, sabes que no estás encasillado en una sola cosa."

Esta polivalencia es valorada por los trabajadores no solo como una protección ante la monotonía, sino como una inversión en su propia empleabilidad. En palabras de Miguel:

"Lo que aprendes aquí te sirve para cualquier lado. Si mañana me voy, ya sé manejar una barra, sé de inventarios, sé de atención al cliente. Pero la verdad es que no me quiero ir."

Oportunidades de formación

Aunque no existe un programa formal de capacitación estructurado, los administradores facilitan el aprendizaje de diversas maneras: cursos externos, capacitación por parte de la administración hacia sus trabajadores, sesiones con proveedores que explican sus productos y fomento del aprendizaje entre pares.

Percepción de justicia en las oportunidades

Un aspecto particularmente relevante es que los trabajadores perciben que estas oportunidades de crecimiento se distribuyen de manera justa. En ninguna de las entrevistas o conversaciones informales surgió la sospecha de que los ascensos respondieran a amiguismos o favoritismos. Carlos expresa que mientras se trabaje alineado a la visión de la empresa y en constante apego a los altos estándares que siempre se buscan cumplir, hay grandes posibilidades de ascenso, no al amigo del dueño y el jefe. Por eso, es común escuchar expresiones como 'bien por él, se lo merece', cuando alguien es ascendido. También confiesa que se desmotivaba mucho cuando en otros trabajos, ascendían a los amigos del dueño[1].

Es necesario señalar una tensión interpretativa respecto a la justicia organizacional. Si bien los participantes coincidieron en que los ascensos se otorgaban por mérito, emergieron relatos sobre desigualdad en la visibilidad del desempeño entre áreas (particularmente entre servicio/barra y cocina). Esta situación no se interpretó como una injusticia distributiva (los criterios eran percibidos como justos), sino como un sesgo de visibilidad estructural. Esta distinción analítica permite comprender que la justicia organizacional se experimenta de manera situada, dependiendo de la posición que ocupa el trabajador en la estructura organizacional.

Esta percepción de justicia se fundamenta en tres factores: (1) la visibilidad del desempeño, dado que los administradores están presentes en la operación diaria; (2) la consistencia en los criterios, percibiéndose que los ascendidos comparten características como responsabilidad y capacidad para aprender; y (3) la comunicación abierta, ya que los administradores suelen explicar los motivos de los ascensos.

Vínculo con los administradores

La presencia cotidiana de Alejandro y Martín en el local —trabajando a la par del resto del equipo— es mencionada por varios entrevistados. José lo expresa así:

"Alejandro y Martín están ahí siempre. Si hay que cargar cajas, ellos cargan. No son de esos jefes que se sientan en la oficina a dar órdenes. Eso hace que los respetes, pero también que los veas como parte del equipo."

Esta cercanía, sin embargo, no excluye la exigencia. Los administradores son percibidos como demandantes en lo que respecta a la calidad del trabajo, pero también como justos en sus evaluaciones (Aguilar & Reyes, 2022). Miguel dice que en la empresa no se regala nada, y eres requerido en cuanto te equivocas, pero también te explican cómo hacerlo mejor[2].

También es mencionada la preocupación por las circunstancias personales de los trabajadores. Carlos relata:

"Cuando mi mamá se enfermó, necesitaba llevarla al médico. Hablé con Alejandro y me dijo 'tranquilo, organizamos los turnos, tú ocúpate de tu mamá'. Eso no se olvida. No es solo el trabajo, te ven como persona, como alguien que tiene una vida fuera de aquí."

El vínculo con los administradores incide en la percepción de las oportunidades de crecimiento de al menos dos maneras: genera confianza en que las promociones serán justas y facilita la comunicación de aspiraciones. Laura explica:

"Yo le he dicho a Martín que me gustaría aprender más de cocina, que quizás más adelante me gustaría pasar a cocina. Y él me dijo 'perfecto, cuando haya oportunidad, te rotamos, ve aprendiendo de a poco'. Si no hubiera esa confianza, igual ni me animaba a decirlo."

Proyección a futuro

La mayoría de los entrevistados (seis de ocho) manifestó querer continuar en la empresa, vinculando explícitamente esa voluntad con las posibilidades de crecimiento percibidas. Los trabajadores que han sido ascendidos muestran una intención de permanencia clara y

[1] Reconstruido a partir de notas de campo
[2] Reconstruido a partir de notas de campo

fundamentada. Miguel confiesa que no se ve trabajando en otro lado, que en la empresa ha crecido y aprendido mucho. Sabe que, de seguir esforzándose, puede lograr un ascenso. Apuesta muchísimo a eso antes de empezar desde cero en otro sitio[3].

La proyección a futuro, sin embargo, no es uniforme. Ana, con 8 meses sin ascenso directo, comenta:

"Aún no sé si me quedaré para siempre, pero por ahora estoy bien. Veo que la cosa funciona, que la gente se queda, que hay ambiente. Eso ya es mucho comparado con otros sitios donde he estado."

Patricia, de cocina, apunta una preocupación:

"A veces piensas que los de barra tienen más visibilidad, los ven más los jefes. En cocina estás detrás, te ven menos."

Esta percepción introduce un matiz en el optimismo general, sugiriendo que la visibilidad de ciertos puestos puede influir en la percepción de oportunidades. También emerge la idea de que el crecimiento individual y el de la organización están vinculados. José está seguro que en el futuro podrían hacer falta más supervisores, así que, si sigue aprendiendo, y demostrando sus habilidades podría ocupar esas posiciones de mayor responsabilidad[4].

Los trabajadores identifican algunos factores que podrían amenazar su proyección a futuro, como la posibilidad de que el crecimiento de la organización se estabilice o la eventual llegada de personas externas para ocupar puestos de responsabilidad. Carlos lo expresa claramente:

"Lo único que me haría dudar es si de repente empiezan a traer gente de fuera para puestos que podríamos ocupar los que ya estamos. Si eso pasa, pensarías 'entonces para qué me esfuerzo, si total van a traer a otro'."

Cuando lo básico está cubierto, el crecimiento se vuelve significativo

Un hallazgo transversal relevante es que, en las conversaciones con los trabajadores, el salario y las condiciones físicas aparecían como un presupuesto, como algo que se daba por sentado. No es que no los valoraran, pero no eran lo que mencionaban en primer lugar cuando se les preguntaba por qué seguían en el Bar. Lo que emergía espontáneamente era el crecimiento, las oportunidades, el futuro.

José lo resumió así:

"El sueldo está bien, las instalaciones están bien, el trato es bueno. Pero si no hubiera posibilidades de crecer, si esto fuera siempre lo mismo, si no aprendiera cosas nuevas, probablemente me iría. Uno quiere avanzar, no estar siempre en el mismo lugar."

Esta constatación empírica respalda los planteamientos de la teoría de los dos factores (Genovese, 2023). En el Bar, los factores higiénicos están cubiertos a un nivel que los trabajadores consideran satisfactorio. Una vez cubiertos, dejan de ser el foco de atención y pasan a un segundo plano. En el caso estudiado, los relatos de los trabajadores sugieren que, una vez cubiertas las condiciones básicas, los factores motivacionales (como el reconocimiento y la promoción) adquieren una relevancia central en su discurso sobre la pertenencia. No obstante, este hallazgo debe interpretarse como una tendencia situada en este contexto particular, sin pretender establecer una jerarquía universal entre factores ni una relación de causa-efecto.

Discusión

Los resultados obtenidos en el Bar permiten volver sobre algunas preguntas planteadas al inicio. ¿Cómo operan las oportunidades de crecimiento cuando las condiciones básicas ya están cubiertas? ¿De qué manera el vínculo con los administradores modula esa relación?

[3] Reconstruido a partir de notas de campo
[4] Reconstruido a partir de notas de campo

La centralidad del crecimiento cuando lo básico está cubierto

Un primer aspecto que merece atención es el lugar secundario que ocupan las condiciones materiales en el discurso de los trabajadores. Esto encaja con la distinción entre factores higiénicos y motivacionales (Oquendo, 2023). En la medida en que los primeros están cubiertos, dejan de ser objeto de atención y ceden el protagonismo a los segundos: el reconocimiento, la promoción, la posibilidad de aprender.

Sin embargo, el caso del Bar sugiere algo importante. Los factores higiénicos operan como condición de posibilidad para que los motivacionales puedan desplegar su efecto. Como señala Carlos, si las condiciones fueran malas, por muchas promesas de crecimiento que hubiera, probablemente no se quedaría. Los datos cualitativos permiten interpretar que, en esta organización, las condiciones materiales operaron como un soporte que permitió a los trabajadores enfocar su atención en las oportunidades de desarrollo. Sin embargo, el diseño del estudio no permite afirmar una relación de jerarquía o causalidad generalizable, sino describir cómo se articuló esta experiencia subjetiva en el caso analizado. La comprensión profunda de este caso ofrece claves interpretativas que podrían ser transferibles a contextos organizacionales similares, sin pretender una generalización teórica.

El vínculo con los administradores como catalizador

El papel de Alejandro y Martín en la configuración de las oportunidades de crecimiento resulta central. Su presencia cotidiana, el trato personalizado y la disposición a ayudar en asuntos personales construyen un tipo de relación que va más allá del vínculo laboral convencional. Desde la perspectiva de la justicia organizacional, estos gestos pueden interpretarse como inversiones que generan una expectativa de reciprocidad.

La actitud de los administradores del Bar puede caracterizarse como un liderazgo cercano y participativo. No se sitúan por encima del equipo, sino que trabajan junto a él, comparten las mismas dificultades, y ponen su energía al servicio del funcionamiento del conjunto. Esta actitud genera un tipo de autoridad moral que va más allá de la autoridad formal (Cevallos et al., 2023).

La proyección a futuro como indicador y construcción

La proyección a futuro de los trabajadores puede entenderse como una manifestación del sentido de pertenencia en su dimensión temporal. No se trata solo de sentirse parte hoy, sino de imaginar un mañana dentro de la organización. Los casos de ascenso visibles operan como anclajes de esa imaginación: cuando alguien ve que un compañero ha progresado, la posibilidad de progresar para sí mismo se vuelve tangible.

Estos hallazgos encuentran resonancia en los planteamientos de Loor-Vélez y Deroncele-Acosta (2018), quienes desde una perspectiva psicosocial formativa proponen que el sentido de pertenencia laboral se configura como una construcción colectiva de significados. En el caso del Bar, esta construcción colectiva se materializa en la dimensión afectiva-relacional, donde el vínculo cercano con los administradores opera como un soporte emocional, y en la dimensión contextual, donde la percepción de justicia en los ascensos y la visibilidad de las trayectorias de éxito alimentan una narrativa compartida de que "aquí se puede crecer".

Los resultados del presente estudio de caso dialogan directamente con la evidencia cuantitativa reportada por Dávila de León y Jiménez García (2014). En su investigación con trabajadores españoles, el sentido de pertenencia emergió como el único predictor significativo del bienestar para los empleados que desempeñaban puestos de mando. De manera análoga, en el Bar se observó que el vínculo cercano con los administradores y la percepción de justicia en los ascensos emergieron como elementos significativos en la configuración de la proyección a futuros de los trabajadores.

Al mismo tiempo, la presencia de dudas —como la expresada por Patricia sobre la menor visibilidad del personal de cocina— advierte que la percepción de oportunidades no es homogénea y que ciertos puestos pueden quedar en una zona de sombra.

La percepción de justicia como condición de posibilidad

Aunque la percepción de justicia no fue una categoría independiente en este estudio, emerge transversalmente como una condición necesaria para que las oportunidades de crecimiento generen pertenencia en lugar de frustración. El caso del Bar añade la importancia de la visibilidad de la justicia: la presencia cotidiana de los administradores y la naturaleza pública de los ascensos hacen que la justicia sea algo que se ve y se toca, no algo que se presume o se promete.

Los estereotipos sobre empresas jóvenes

Finalmente, los resultados de este estudio invitan a reflexionar sobre las empresas jóvenes. La Psicología Laboral y de las Organizaciones cubana ha desarrollado enfoques propios centrados en las fortalezas, oportunidades y potencialidades, los cuales permiten comprender las organizaciones más allá de concepciones que suelen enfatizar las limitaciones y carencias de las empresas jóvenes (Oquendo, 2023).

El caso del Bar muestra que esta caracterización no es universal. Es posible, incluso siendo una empresa joven, ofrecer condiciones laborales dignas y competitivas, y además políticas efectivas de promoción interna. Lejos de ser contradictorio, este enfoque parece generar un círculo virtuoso: las buenas condiciones favorecen la permanencia y el arraigo, el talento contribuye al crecimiento del negocio, el crecimiento del negocio genera nuevas oportunidades de desarrollo, y estas oportunidades refuerzan el compromiso y la pertenencia (Vásquez et al., 2023).

Como advierte Medina (2024) desde el enfoque de los factores psicosociales protectores, cuando en el entorno laboral predominan condiciones que potencian el desarrollo humano —tales como el reconocimiento, la posibilidad de crecimiento y el apoyo de los superiores— se genera un círculo virtuoso que fortalece tanto el bienestar individual como la sostenibilidad organizacional.

Hacia una comprensión dinámica del sentido de pertenencia: crecimiento, justicia y futuro organizacional

Los hallazgos de este estudio permiten avanzar hacia una comprensión del sentido de pertenencia laboral como un proceso psicosocial dinámico, relacional y temporalmente situado, cuya configuración trasciende tanto la satisfacción de las condiciones materiales como la existencia formal de oportunidades de desarrollo. Desde esta perspectiva, la pertenencia no constituye una consecuencia automática de las prácticas organizacionales favorables, sino una experiencia que se construye mediante la interpretación que realizan los trabajadores de su posición actual, del reconocimiento recibido y de las posibilidades de crecimiento que consideran alcanzables. Esta interpretación encuentra respaldo en Su et al. (2024), quienes demostraron, mediante una encuesta y cuatro experimentos en el sector turístico, la relevancia del clima interpersonal para el sentido de pertenencia, el bienestar ocupacional y los comportamientos de ciudadanía organizacional.

Una primera implicación teórica consiste en reconocer que el crecimiento profesional adquiere significado organizacional cuando se integra en una experiencia de reconocimiento y reciprocidad. Las oportunidades de ascenso, aprendizaje y ampliación de responsabilidades pueden representar algo más que beneficios instrumentales: constituyen señales mediante las cuales los trabajadores interpretan que sus capacidades son valoradas y que existe un espacio para su desarrollo dentro de la organización. Esta interpretación resulta coherente con el metaanálisis de Yan et al. (2024), que examinó 81 investigaciones sobre apoyo organizacional percibido en hostelería y turismo e identificó sus relaciones diferenciadas con actitudes laborales, desempeño e intención de abandono. De manera complementaria, Shafaei & Nejati (2024) encontraron que el liderazgo inclusivo favorece el significado atribuido al trabajo mediante la seguridad psicológica y el aprendizaje a partir de los errores. En el caso analizado, estos antecedentes permiten interpretar la cercanía de los administradores y las oportunidades de aprendizaje como recursos relacionales que contribuyen a dotar de

significado a la experiencia laboral, aunque su influencia no pueda establecerse causalmente a partir del diseño cualitativo empleado.

Una segunda implicación se relaciona con la dimensión temporal de la pertenencia. Los trabajadores no construyen su vínculo organizacional exclusivamente desde las experiencias presentes, sino también desde las representaciones que elaboran sobre su trayectoria futura. Han y Hwang (2023) mostraron, en trabajadores del sector hotelero, que la representación del yo laboral futuro se relaciona con las conductas proactivas de desarrollo profesional mediante la implicación con la carrera, considerando el papel del apoyo organizacional al desarrollo. Más recientemente, Yoon et al. (2026), en una investigación con 393 trabajadores de hostelería en Estados Unidos, identificaron relaciones entre el apoyo organizacional al desarrollo profesional, el apoyo de los supervisores, la esperanza respecto a la carrera, el compromiso con el trabajo y las intenciones de abandono. Estos resultados permiten ampliar la interpretación del presente estudio: la proyección de futuro no representa únicamente una expectativa individual de ascenso, sino un horizonte de posibilidades que puede fortalecer el vínculo entre el proyecto personal y el organizacional.

Un aspecto adicional que amplía la interpretación de los hallazgos es la relación entre desarrollo profesional, empleabilidad y permanencia organizacional. El aprendizaje de nuevas funciones no solo incrementa las posibilidades de progresar dentro de la empresa, sino que también puede ampliar las oportunidades laborales fuera de ella. Sin embargo, algunos participantes expresaron simultáneamente una mayor percepción de empleabilidad y una voluntad de continuidad en la organización. Esta aparente paradoja sugiere que el sentido de pertenencia no necesariamente se construye a partir de la dependencia del puesto de trabajo, sino que puede fortalecerse cuando los trabajadores reconocen que la organización contribuye a su desarrollo, incluso cuando dicho aprendizaje amplía sus alternativas profesionales. Desde esta perspectiva, permanecer adquiere un significado distinto: no representa únicamente la ausencia de opciones externas, sino también una elección vinculada con el reconocimiento, la reciprocidad y la identificación con un proyecto organizacional compartido. Esta interpretación, derivada del caso estudiado, requiere ser contrastada en futuras investigaciones.

Sin embargo, esta construcción prospectiva no ocurre de manera uniforme. Las diferencias identificadas entre trabajadores ascendidos y aquellos que perciben menor visibilidad de su desempeño sugieren que las oportunidades de crecimiento adquieren significados distintos según la posición ocupacional, las experiencias previas y las expectativas individuales. Esta heterogeneidad resulta consistente con la investigación longitudinal sobre trabajadores de hostelería publicada en International Journal of Hospitality Management (2024), que identificó trayectorias diferenciadas de compromiso con la carrera según la etapa profesional. Desde esta perspectiva, la pertenencia debe comprenderse como una construcción situada, susceptible de fortalecerse, debilitarse o reconfigurarse a medida que cambian las experiencias de desarrollo y las posibilidades percibidas de continuidad.

Una tercera implicación concierne al papel de la justicia y del reconocimiento interpersonal como condiciones que otorgan legitimidad a las oportunidades organizacionales. No basta con que existan posibilidades de promoción: resulta relevante que los trabajadores comprendan sus criterios, perciban un trato equitativo y reconozcan que sus contribuciones son consideradas. Saleh et al. (2024) encontraron relaciones entre el liderazgo apreciativo, la pertenencia laboral y el compromiso afectivo, considerando el papel de la configuración activa del trabajo (job crafting). Asimismo, la investigación sobre clima psicológico inclusivo, inclusión del liderazgo e inclusión del grupo de trabajo publicada en Equality, Diversity and Inclusion (2024) mostró la relevancia de estos procesos para la confianza y la identificación organizacional. En el presente caso, tales aportes permiten interpretar la justicia organizacional como un principio articulador entre el reconocimiento cotidiano, las oportunidades de crecimiento y la credibilidad de las trayectorias futuras, sin asumir que su papel mediador haya sido demostrado estadísticamente.

Desde una perspectiva integradora, los resultados permiten proponer, con carácter interpretativo y provisional, tres dimensiones interrelacionadas en la construcción temprana

del sentido de pertenencia: una dimensión material-protectora, asociada con la satisfacción de condiciones laborales básicas; una dimensión relacional-valorativa, vinculada con el reconocimiento, la cercanía directiva y la percepción de justicia; y una dimensión prospectiva-desarrolladora, relacionada con el aprendizaje, la promoción y la posibilidad de imaginar una trayectoria futura dentro de la organización. Estas dimensiones no deben concebirse como etapas rígidas ni como una secuencia causal universal, sino como componentes que pueden adquirir distinta relevancia según las experiencias y circunstancias de cada trabajador. Su articulación permite comprender por qué condiciones laborales similares pueden coexistir con diferentes intensidades de pertenencia y por qué las oportunidades de crecimiento no producen necesariamente los mismos significados en todos los integrantes de una organización.

La contribución del caso cubano radica, por tanto, en mostrar que la construcción del sentido de pertenencia en empresas jóvenes no debe explicarse exclusivamente desde la compensación de carencias ni desde la disponibilidad aislada de incentivos organizacionales. Su comprensión exige considerar cómo las condiciones laborales, las relaciones de reconocimiento, la justicia percibida y las expectativas de desarrollo se integran en experiencias subjetivas y colectivas de vinculación. Aunque los resultados corresponden a un caso único y no permiten generalizaciones estadísticas, ofrecen una interpretación susceptible de contrastarse en futuras investigaciones comparativas, longitudinales y multiculturales. En definitiva, una organización no fortalece necesariamente la pertenencia solo porque proporciona condiciones para permanecer, sino cuando sus trabajadores encuentran razones significativas para reconocerse como parte de ella y posibilidades creíbles de construir allí su futuro.

La principal contribución de este estudio radica en la propuesta de una comprensión dinámica del sentido de pertenencia articulada en tres dimensiones interrelacionadas (material-protectora, relacional-valorativa y prospectiva-desarrolladora). Esta propuesta permite superar las visiones que asocian la juventud empresarial exclusivamente con precariedad, mostrando cómo una empresa joven cubana puede institucionalizar prácticas de promoción interna y justicia organizacional. Así, el caso aporta evidencia sobre un círculo virtuoso entre desarrollo individual y sostenibilidad organizacional, un aspecto poco explorado en la literatura sobre mipymes en contextos emergentes.

Conclusiones

El presente estudio permitió comprender cómo se configura la relación entre las oportunidades de crecimiento profesional y el sentido de pertenencia en una empresa privada joven del sector gastronómico cubano. Los hallazgos de este estudio de caso sugieren que, en el contexto analizado, las oportunidades de crecimiento cobraron un significado particular para los trabajadores una vez que las condiciones básicas fueron percibidas como satisfactorias. Esta interpretación es situada y se deriva de las experiencias relatadas por los participantes, sin pretender establecer relaciones causales ni generalizaciones que excedan la comprensión profunda de este caso particular. No obstante, esta relación no se presenta de manera automática ni homogénea, sino que depende de los significados que los trabajadores atribuyen a sus experiencias de desarrollo, al reconocimiento recibido y a sus expectativas de continuidad.

Uno de los principales hallazgos radica en el carácter relacional de las oportunidades de crecimiento. La cercanía cotidiana de los administradores, su disposición al acompañamiento y la combinación de exigencia profesional con reconocimiento interpersonal contribuyen a generar un entorno en el que los trabajadores pueden expresar aspiraciones y visualizar posibilidades de progreso. En este proceso, la percepción de justicia organizacional emerge como un elemento transversal, especialmente vinculado con la transparencia de los ascensos, la valoración del desempeño y la credibilidad de las decisiones directivas. Sin embargo, las diferencias identificadas en la visibilidad de determinados puestos advierten que las oportunidades formalmente disponibles no necesariamente son experimentadas de manera equivalente por todos los trabajadores.

Desde una perspectiva teórica, la principal contribución del estudio consiste en proponer una comprensión dinámica, relacional y temporalmente situada del sentido de pertenencia, articulada en tres dimensiones interpretativas interrelacionadas: material-protectora, referida a las condiciones laborales que proporcionan una base de estabilidad y bienestar; relacional-valorativa, vinculada con el reconocimiento, la cercanía directiva y la justicia percibida; y prospectiva-desarrolladora, asociada con las oportunidades de aprendizaje, promoción y construcción de una trayectoria futura dentro de la organización. Esta propuesta permite interpretar la pertenencia como una experiencia que integra condiciones presentes, relaciones significativas y posibilidades futuras, sin asumir una secuencia causal universal entre dichas dimensiones.

Asimismo, los resultados contribuyen a cuestionar las interpretaciones que identifican la juventud empresarial exclusivamente con precariedad o insuficiencia de recursos. El caso estudiado muestra que una organización en sus primeras etapas de funcionamiento puede combinar condiciones laborales favorables con oportunidades de desarrollo y relaciones directivas cercanas. Sin embargo, también revela que estas características no garantizan por sí mismas un sentido de pertenencia consolidado, pues su construcción está atravesada por experiencias diferenciadas de reconocimiento, justicia y proyección profesional. En consecuencia, la antigüedad de una organización no constituye, por sí sola, un indicador suficiente de la calidad de los vínculos laborales que pueden desarrollarse en su interior.

En términos prácticos, los hallazgos sugieren que la gestión de personas en empresas jóvenes debe trascender la provisión de condiciones laborales satisfactorias e incorporar mecanismos transparentes de promoción, oportunidades accesibles de aprendizaje, reconocimiento del desempeño en todas las áreas y espacios de comunicación sobre las expectativas profesionales. Particularmente, resulta relevante evitar que la cercanía con los administradores o la mayor visibilidad de determinadas funciones se conviertan en ventajas desiguales para el desarrollo de los trabajadores. La construcción de oportunidades creíbles y equitativas puede contribuir a fortalecer la identificación con el proyecto organizacional sin reducir la pertenencia a la mera intención de permanencia.

Finalmente, dado el carácter cualitativo y contextual del estudio, sus resultados deben interpretarse como una contribución comprensiva y no como evidencia de relaciones causales generalizables. La propuesta de las tres dimensiones constituye una síntesis teórica provisional que requiere contrastación mediante investigaciones comparativas, longitudinales y multiculturales, especialmente en pequeñas empresas de servicios y otros contextos organizacionales emergentes. Su valor reside en abrir una perspectiva de investigación que articula el desarrollo humano, la justicia organizacional y la temporalidad de los vínculos laborales.

En síntesis, el sentido de pertenencia no se construye únicamente a partir de las condiciones que hacen posible permanecer en una organización, sino también mediante las experiencias de reconocimiento que permiten sentirse parte de ella y las oportunidades creíbles que hacen posible imaginar un futuro compartido.

Es necesario señalar algunas limitaciones. La más evidente es que se trata de un estudio de caso único, lo que impide cualquier pretensión de generalización estadística (Yin, 2018). Su valor reside más en la comprensión en profundidad de un fenómeno que en la extrapolación de sus conclusiones. Futuras investigaciones podrían ampliar la muestra e incluir la perspectiva de los administradores sobre los procesos de promoción. También sería valioso realizar estudios comparativos con otras empresas jóvenes en el mismo sector o en sectores diferentes.

Nota de autores

Este artículo se deriva del proyecto de tesis de maestría en Psicología, mención Intervención Psicosocial para el Desarrollo Humano. Los datos aquí presentados constituyen un avance parcial de dicha investigación. Los nombres reales de los participantes y del establecimiento han sido reemplazados por seudónimos para proteger su identidad.

Declaraciones

a) Aprobación ética y consentimiento para participar: El presente estudio se realizó siguiendo los principios éticos de la investigación con seres humanos. Todos los participantes otorgaron su consentimiento informado, garantizándose la confidencialidad de sus datos y el uso exclusivo de la información para fines académicos.
b) Consentimiento para publicación: Los participantes fueron informados de que los resultados serían publicados de forma anónima, utilizando seudónimos para proteger su identidad, y manifestaron su conformidad.
c) Contribución de autoría (CRediT): Isideiris Mora Rodríguez Conceptualización, Investigación, Análisis formal, Escritura - borrador original, Redacción, revisión, edición, metodología, análisis formal y revisión crítica del contenido intelectual.
Rosendo López Mustelier Conceptualización, Investigación, Análisis formal, Escritura - borrador original, Redacción, revisión, edición, metodología, análisis formal y revisión crítica del contenido intelectual.
d) Agradecimientos: A los trabajadores del bar restaurante por su participación y confianza, así como a los administradores del establecimiento por facilitar el acceso para la realización de este estudio.
e) Uso de inteligencia artificial: Durante la preparación de este trabajo, se utilizaron herramientas de inteligencia artificial, siempre bajo supervisión humana crítica y con revisión final completa por parte de los autores, quienes asumen toda la responsabilidad por el contenido publicado.

Referencias

Aguilar, G. M. F., & Reyes, D. R. R. (2022). Liderazgo ético en la toma de decisiones administrativas: impacto en la cultura organizacional y en la satisfacción de los empleados. *Journal of Science and Research*, 7(2), 201-215.

Al Balushi, A. K., Thumiki, V. R. R., Nawaz, N., Jurcic, A., & Gajenderan, V. (2022). Role of organizational commitment in career growth and turnover intention in public sector of Oman. PLOS ONE, 17(5), e0265535. https://doi.org/10.1371/journal.pone.0265535

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

Bravo, F. M. A., Hernández, H. M. L., Rodríguez, J. M. C., Barraza, L. A. S., & Angulo, R. A. (2025). Percepciones de justicia organizacional y compromiso de continuidad en empresa familiar del sector servicios. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 9(6), 2924-2952.

Capote, Y. F., & Rodríguez, V. E. (2023). Administración y participación laboral/organizacional: un acercamiento a las lógicas recurrentes del desarrollo empresarial. *Opuntia Brava*, 15(1), 69-81.

Cevallos, M. G. O., Jaramillo, G. A. L., Franco, J. A. C., & Vera, S. A. A. (2023). Liderazgo transformacional: un enfoque efectivo para el rendimiento laboral de las pymes ecuatorianas. *Revista Venezolana de Gerencia*, 28(Especial 10), 1678-1692.

Chung, B. G., Shore, L. M., Wiegand, J. P., & Xu, J. (2024). The effects of inclusive psychological climate, leader inclusion, and workgroup inclusion on trust and organizational identification. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal, 44*(7), 924–945. https://doi.org/10.1108/EDI-08-2023-0278

Dávila de León, C., & Jiménez García, G. (2014). Sentido de pertenencia y compromiso organizacional: predicción del bienestar. *Revista de Psicología (PUCP)*, 32(2), 271-302.

Ferdiana, S., Khan, Z., & Ray, S. (2023). Investigating the impact of career development, organizational commitment, and organizational support on employee retention. Journal of Management Studies and Development, 2(2), 117–128. https://doi.org/10.56741/jmsd.v2i02.108

Genovese, C. (2023). Las teorías motivacionales: perspectiva desde los administradores. *Centro de Estudios de Administración*, 7(1), 44-58.

González Cruz, M. D. L. C., López Dueñas, J., & Cruz Ruíz, A. (2023). Diagnóstico socio-psicológico de la efectividad organizacional en una empresa de BioCubaFarma. *Revista Cubana de Salud y Trabajo*, 24(3).

Greco, L. M., Porck, J. P., Walter, S. L., Scrimpshire, A. J., & Zabinski, A. M. (2022). A meta-analytic review of identification at work: Relative contribution of team, organizational, and professional identification. Journal of Applied Psychology, 107(5), 795–830. https://doi.org/10.1037/apl0000941

Han, MC., & Hwang, PC.. (2023). Does future work self benefit everyone equally? The moderating role of organizational support for development. *Journal of Career Development, 50*(3). https://doi.org/10.1177/08948453221113810

Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. P. (2018). Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. *McGraw-Hill Interamericana*.

Hyung Joon Yoon, Yu-Ling Chang, Hubert Van Hoof, Ruth Ann Bast..... (2026). Fostering hopeful career state in the workplace: The roles of organizational and supervisory support. *The Career Development Quarterly, 74*(2), 111–124. https://doi.org/10.1002/cdq.70019

Lin, Q., Beh, L.-S., & Kamil, N. L. M. (2024). Perceived organizational justice and support facilitate employee innovation: A moderated mediation model of work engagement and empowerment. Social Behavior and Personality: An International Journal, 52(3), e12961. https://doi.org/10.2224/sbp.12961

Loor-Vélez, D. L., & Deroncele-Acosta, A. (2018). Sentido de pertenencia laboral desde una perspectiva psicosocial formativa. *Maestro y Sociedad*, 15(1), 15-26.

López, R. (2005). Aproximación al sentimiento de dueño colectivo de la UBPC. Propuesta metodológica para su diagnóstico y evaluación psicológicos. Un estudio de casos. [Proyecto de Tesis de Maestría sin publicar. Universidad de Oriente, Santiago de Cuba].

Medina, A. (2024). Dialéctica de los factores y riesgos psicosociales laborales: pautas para su gestión eficaz. *Revista Cubana de Salud y Trabajo*, 25(2), e422.

Mollo, S. E. C. (2023). Diseños de investigación cualitativa y cuantitativa. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(4), 1865-1879.

Mondragón, O. N. (2022). La cultura organizacional, elemento clave para la construcción de la identidad organizacional. *Analéctica*, 8(15), 29-49.

Oquendo, N. C. L. (2023). Estudio de la satisfacción laboral en un grupo de organizaciones cubanas. *Revista Cubana de Psicología*, 5(8).

Pincay, S. L. P., Toala, S. E. P., & Bustamante, R. Y. S. (2023). Aporte de la motivación laboral en el clima organizacional de las pymes en Ecuador. *Polo del Conocimiento*, 8(5), 211-232.

Ripossio, R. N. P. (2024). Validez y confiabilidad en la investigación cualitativa: una propuesta de interpretación teórica-empírica. *Question/Cuestión*, 3(78), e904.

Saleh, M. S. M., Abd-Elhamid, Z. N., Aldhafeeri, N. A., Dailah, H. G., Alenezi, A., Zoromba, M., & Elsabahy, H. E. (2024). Appreciative leadership, workplace belongingness, and affective commitment of nurses: The mediating role of job crafting. *Journal of Nursing Management, 2024*, Article 2311882. https://doi.org/10.1155/2024/2311882

Shafaei, A., & Nejati, M. (2024). Creating meaningful work for employees: The role of inclusive leadership. *Human Resource Development Quarterly, 35*(2), 189–211. https://doi.org/10.1002/hrdq.21512

Su, L., Li, M., & Swanson, S. R. (2024). The influence of organizational interpersonal climate on the belonging, well-being, and citizenship behaviors of tourism practitioners. *Journal of Hospitality and Tourism Management, 58*, 419–431. https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2024.02.010

Vásquez Erazo, E. J., Álvarez Gavilanes, J. E., Murillo Párraga, D. Y., & Erazo Álvarez, J. C. (2023). Educación e identidad social del emprendimiento: factores de sostenibilidad de las pymes en Ecuador. *Conrado*, 19(91), 280-285.

Weisman, H., Wu, C.-H., Yoshikawa, K., & Lee, H.-J. (2023). Antecedents of organizational identification: A review and agenda for future research. Journal of Management, 49(6). https://doi.org/10.1177/01492063221140049

Yan, Z., Zhang, Z., & Choo, W. C. (2024). What does the past mean for the future? A meta-analysis of perceived organizational support in hospitality and tourism. *Journal of Hospitality and Tourism Management, 59*, 127–138. https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2024.04.004

Yin, R. K. (2018). Case study research and applications: Design and methods (6th ed.). *SAGE Publications*.

Zhu, D., Kim, P. B., Milne, S., & Park, I.-J. (2024). How does the career commitment of hospitality employees change across career stages? A multilevel investigation into occupational self-efficacy and family support. *International Journal of Hospitality Management, 120*, Article 103748. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2024.103748

Zhu, D., Lin, M. T., Gazzoli, G., Park, I. J., & Kim, P. B. (2026). Called to serve: A moderated mediation model of career calling, job embeddedness, ambition, and organizational citizenship behaviors among hospitality employees. *International Journal of Hospitality Management, 139*, Article 104780. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2026.104780