



**El papel mediador del compromiso laboral en la relación entre el apoyo organizacional y fenómenos positivos como el sentido de pertenencia, el trabajo en equipo y el engagement**

Maritza Agudelo Vélez

Tesis de maestría presentada para optar al título de Magíster en Administración

Director

Elena Cortina Espitia

Universidad de Antioquia  
Facultad de Ciencias Económicas  
Maestría en Administración  
Medellín, Antioquia, Colombia  
2022

<b>Cita</b>	(Agudelo Vélez, 2022)
<b>Referencia</b>	Agudelo Vélez, M. (2022). El papel mediador del compromiso laboral en la relación entre el apoyo organizacional y fenómenos positivos como el sentido de pertenencia, el trabajo en equipo y el engagement. [Tesis de maestría]. Universidad de Antioquia, Medellín, Colombia.
<b>Estilo APA 7 (2020)</b>	



**Repositorio Institucional:** <http://bibliotecadigital.udea.edu.co>

Universidad de Antioquia - [www.udea.edu.co](http://www.udea.edu.co)

**Rector:** John Jairo Arboleda Céspedes.

Decano/Director: Sergio Restrepo Ochoa

**Jefe departamento:** Bernardo Ballesteros Díaz.

El contenido de esta obra corresponde al derecho de expresión de los autores y no compromete el pensamiento institucional de la Universidad de Antioquia ni desata su responsabilidad frente a terceros. Los autores asumen la responsabilidad por los derechos de autor y conexos.

## **Resumen**

La presente investigación analiza el rol que cumple el compromiso laboral (afectivo, normativo y de continuidad) como mediador en la relación entre el apoyo organizacional y fenómenos positivos como el sentido de pertenencia, el trabajo en equipo y el engagement, los cuales han demostrado tener efectos favorables en la reducción de problemas que impactan la fuerza productiva de las compañías y el mejoramiento de la calidad de vida laboral. Los análisis se realizaron con una muestra cercana a 86.000 trabajadores pertenecientes a 80 compañías latinoamericanas de diversos sectores económicos. Los resultados evidenciaron que, aunque todos los modelos estudiados resultaron ser significativos, el tamaño del efecto solo fue importante cuando el compromiso afectivo y el compromiso normativo median la relación entre el apoyo organizacional y el engagement. Estos hallazgos permiten a las empresas contar con información relevante sobre las condiciones del trabajo a gestionar para hacer frente a uno de los problemas más complejos para las organizaciones, la vinculación emocional del trabajador con la empresa y el disfrute de su labor, en ambientes de calidad de vida laboral y productividad.

**Palabras clave:** Apoyo Organizacional, Compromiso Laboral, Sentido de Pertenencia, Trabajo en Equipo, Engagement

## 1. INTRODUCCIÓN

Una organización que tenga como propósito ser competitiva, productiva y sostenible, tiene grandes retos en materia de personas, equipos y procesos. Las compañías se enfrentan a problemas que impactan su fuerza productiva y su efectividad, algunos de ellos, la rotación del personal, el ausentismo laboral (Ccollana, 2015) el bajo desempeño y la resistencia al cambio (Do Nascimento *et al.*, 2014), los cuales pueden ser reducidos a través de la intervención de fenómenos positivos como el sentido de pertenencia, el trabajo en equipo y el engagement, para obtener resultados positivos y de alto impacto (Mantilla y García, 2009; Burbano *et al.*, 2019; Martínez, 2009)

El sentido de pertenencia es una dimensión de la identificación organizacional en la cual existe la percepción de que las características de los empleados se articulan con el entorno (Dávila y Jiménez, 2012) y que conductas como el compromiso y la responsabilidad describen a las personas de la organización (López *et al.*, 2010). Así mismo, cuando los empleados perciben en sus organizaciones ambientes que propician el trabajo en equipo, se armonizan las energías individuales, se genera la resonancia o sinergia grupal y se crea una visión compartida, por lo que se convierte en una estrategia organizacional para alcanzar altos niveles de productividad y competitividad, ya que se aprovechan las experiencias y conocimientos de los integrantes (Mantilla y García, 2009). En este mismo sentido, los empleados que experimentan altos niveles de engagement, buscan constantemente nuevos retos y toman iniciativas personales en su labor, además al buscar la excelencia en el desempeño, realizan autónomamente la retroalimentación del mismo (Sanclemente *et al.*, 2017)

Así mismo, se ha encontrado que el sentido de pertenencia tiene consecuencias directas en la disposición al esfuerzo, el engagement y la motivación, pero también podría tener efectos indirectos sobre el desempeño, la productividad y la disminución de la rotación (Sanín, 2013). El engagement, por su parte, refleja alta implicación laboral y sentimientos de significación (Dávila y Jiménez, 2014). El trabajo en equipo, como tercer fenómeno positivo a estudiar, proporciona a la organización efectividad y eficiencia, minimizando la utilización desmedida de recursos y los reprocesos, incentivando el aporte de ideas productivas e innovadoras, e impulsando el aprendizaje organizacional (Cortina, 2013)

Como uno de los antecedentes que comparten estos tres fenómenos positivos está el apoyo organizacional, que es un recurso laboral que ejerce una influencia positiva sobre los comportamientos proactivos en el trabajo (Román *et al.*, 2016). Por ejemplo, el sentido de pertenencia se relaciona con las percepciones del personal acerca del interés de la empresa por su crecimiento y desarrollo (Sanín, 2013); sucede lo mismo con el trabajo en equipo (López, 2010) y con el engagement, cuya varianza puede ser explicada por las percepciones de los trabajadores respecto al apoyo organizacional que reciben (Extremera *et al.*, 2019)

Otro fenómeno organizacional con potencial de influir en la aparición del sentido de pertenencia, el trabajo en equipo y el engagement, es el compromiso laboral, (Dávila y Jiménez, 2014; Cortina, 2013). A su vez, se conoce que existe una fuerte relación entre el apoyo organizacional y el compromiso laboral (Arias, 2001; Sanín, 2013; Toro, 2010).

Esta investigación busca entonces conocer si el compromiso laboral, como condición que promueve el involucramiento del individuo con la organización (Calderón *et al.*, 2010) es el que explica que estos fenómenos aparezcan cuando se percibe que existe apoyo organizacional, lo que dará información relevante sobre las condiciones del trabajo a gestionar para hacer frente a uno de los problemas más complejos para las organizaciones, la retención y potencialización de talentos competitivos, en ambientes de calidad de vida laboral y productividad.

Los datos de investigación incluyeron una amplia muestra de trabajadores latinoamericanos de empresas de diversos sectores, cuya información fue recolectada a través de la aplicación de dos instrumentos psicométricos validados y estandarizados. El primero, la Encuesta de Clima Organizacional ECO, cuyo objetivo es conocer las percepciones compartidas del personal acerca de distintas realidades del trabajo y de la organización. A través de esta encuesta se evaluaron las percepciones sobre el Apoyo Organizacional, el Trabajo en Equipo y el Sentido de Pertenencia. El segundo, la encuesta NEXOS, que reconoce el nivel de identificación e involucramiento con la tarea, y de compromiso con la organización, en la cual se evaluaron las demás variables: Compromiso Afectivo, Compromiso Normativo, Compromiso de Continuidad y Engagement.

Las relaciones entre las variables de investigación han sido ampliamente estudiadas, lo que enriquece el marco teórico de referencia, justificando el estudio del problema acá establecido, y guiando la discusión sobre la necesidad de implementar estrategias para impulsar ambientes laborales con altos niveles de compromiso, como una condición necesaria para que los empleados que se sientan apoyados por la organización, trabajen en equipo, sientan orgullo por el lugar de trabajo y pasión por la tarea desarrollada.

## 2. MARCO TEÓRICO

### 2.1. Apoyo Organizacional

El apoyo organizacional se ha definido como la “creencia de los empleados acerca de la medida en la cual la organización valora sus contribuciones y se preocupa por su bienestar” (Román *et al.*, 2016, p. 155). Toro y Sanín (2013) lo definen como una condición que se refiere a la creencia o estimativo subjetivo acerca del grado de atención personal, interés y apoyo que el empleado obtiene de la empresa y de sus jefes.

El apoyo organizacional puede entenderse entonces como la percepción de cuidado, respeto y aprobación, que satisface la necesidad de reconocimiento, y da el rol y el status al colaborador de “persona en la organización” (Toro, 2010a). Esta percepción refleja un apremio por trabajar en pro de los resultados organizacionales, en la medida en que ejerce influencia positiva en la participación voluntaria del trabajador en actividades de desarrollo y aprendizaje relacionadas con su trabajo, además de incidir en comportamientos proactivos (Román *et al.*, 2016), evidenciando mayores aportes innovadores a los puestos de trabajo, acompañados de una búsqueda constante de actividades que provean mayor autonomía. El apoyo depende del valor percibido del beneficio recibido por el otro (Ortiz y García, 2021)

Lo anterior genera en los empleados un empoderamiento que puede verse reflejado en el acoplamiento entre los objetivos propuestos por la empresa y los personales, incluyendo valores, creencias y comportamientos (Román *et al.*, 2016). Esto último se relaciona directamente con el compromiso organizacional (Cortina, 2016), de hecho, algunas investigaciones indican que el

factor más importante para lograr el compromiso, e incrementar la intención de permanencia, es el apoyo organizacional (Arias, 2001).

Entre los resultados y consecuencias positivas que se derivan del apoyo organizacional, están mejores niveles de compromiso organizacional, satisfacción laboral, orientación a la tarea, mejor desempeño y disminución de reacciones emocionales adversas (Toro, 2010). Cuando las empresas implementan estrategias para que los empleados sientan que pertenecen a ella, estos a su vez leen las necesidades organizacionales (Ahmed *et al*, 2014) y es por ello que se dan esta serie de efectos positivos.

## **2.2. Sentido de Pertenencia**

El sentido de pertenencia se entiende como la “percepción del grado de orgullo de los trabajadores, derivado de la vinculación a la empresa, es el sentido de compromiso y responsabilidad en relación con los objetivos y programas de la organización” (Toro, 2010, p.42). La pertenencia fue definida por Anant (1966, p. 21) “como el sentido de implicación personal en un sistema social, de tal forma que la persona sienta que es una parte indispensable e integral de ese sistema” y en este sentido, ese grado de orgullo identifica elementos esenciales como el sentirse valorado y aceptado por las personas que hacen parte de la organización, bajo la percepción de que las características de los individuos son articuladas con el sistema o el ambiente (Dávila y Jiménez, 2012)



En congruencia con la Teoría de la Identidad Social de Tajfel y Turner (1979), la identificación con los grupos sirve para mantener un autoconcepto positivo, encontrándose salud mental y bienestar social para el trabajador (Dávila y Jiménez, 2014).

Observando la variable desde una percepción más grupal que individual, el sentido de pertenencia está integrado por dos dimensiones, el compromiso y la responsabilidad, la primera que lleva a las personas a disponer de esfuerzo, perseverancia y orientación en la acción, lo que tiene un alto impacto en el desempeño y la productividad individual y colectiva; y la segunda, que señala la percepción del grado de cumplimiento por parte de los integrantes de la organización (Toro, 2002). Estas dimensiones evalúan si las personas de la organización demuestran en sus conductas sentimientos de orgullo y si cumplen oportunamente con sus responsabilidades según criterios de calidad y eficiencia establecidos. (Sanín, 2013).

El sentido de pertenencia puede llegar a confundirse con el compromiso organizacional, especialmente con el compromiso afectivo, por ser un constructo que explica la vinculación psicológica de los empleados con la organización. La investigación de Dávila y Jimenez (2014) encuentra que se trata de constructos diferentes y que predicen diferentes comportamientos, o comportamientos semejantes en población diferente, por ejemplo, dentro de los resultados de su estudio encontraron que el sentido de pertenencia predice el bienestar de empleados de puestos de mando, mientras que el compromiso afectivo lo predice para los puestos de base.

Este fenómeno organizacional positivo, tiene entre otros efectos directos, un aumento significativo en la motivación, lo que genera como consecuencia un mejor desempeño y una mayor productividad (Sanín y Toro, 2013)

### **2.3. Trabajo en Equipo**

El trabajo en equipo se abordará en esta investigación como la medida en la que los colaboradores perciben que en la organización hay condiciones favorables para el trabajo conjunto y el logro de objetivos de manera colectiva, a través del encuentro de habilidades complementarias y de la responsabilidad mutua por el resultado (Cortina, 2013), sintiendo a su vez que existe un modo organizado de trabajar con otros y que es conveniente para las partes de la organización (Toro, 2010), es decir, como el modo de trabajo más eficiente para emprender las actividades y obtener resultados positivos, por encima del trabajo individual.

La promoción de este modo de trabajo viene dada desde las políticas y prácticas organizacionales. Se requiere entonces la exigencia del trabajo conjunto por encima del individual, comunicación efectiva, ausencia de conflictos, claridad en las tareas y relaciones de cordialidad, respeto y cooperación (Cortina, 2013).

Es de resaltar que no basta con la existencia de agrupaciones dentro de la organización, como áreas, departamentos, procesos, entre otros, para decir que en la organización se trabaja en equipo y por ende hay condiciones favorables para ello, pues estos son grupos de trabajo que sólo se convierten en equipos cuando configuran un fin común, definen metas de rendimiento,

acuerdan métodos de trabajo y se exigen, entre los miembros, la responsabilidad por los resultados (Cortina, 2013).

Anderson y West (1996) proponen que el trabajo en equipo incrementa el nivel de participación en las organizaciones, lo cual se ve reflejado en aumento del compromiso, el esfuerzo, la lealtad y la creatividad de los empleados, siempre y cuando exista un ambiente de equipo o clima que facilite el funcionamiento eficiente.

Conductas que también favorecen el trabajo en equipo son el liderazgo, el respaldo, el monitoreo, el feedback y el compromiso, permitiendo aprovechar las experiencias y conocimientos de los empleados para alcanzar altos niveles de productividad, competitividad y actualización dentro de la organización (Mantilla y García, 2009). El compromiso con el equipo de trabajo es un motivador que promueve la disposición a trabajar en equipo, a la adhesión y al cumplimiento de patrones colectivos de actuación en la empresa y en el trabajo (Toro, 2002).

#### **2.4. Engagement**

El término Engagement para este trabajo no será traducido y se tomará en inglés, ya que en la lengua española no hay una palabra que la defina exactamente, pues la traducción literal es compromiso, pero no es un significado preciso de acuerdo con la definición de la variable y que vaya en vía con el objetivo de esta investigación.

El Engagement ha sido definido por Salanova y Shaufeli (2009, p. 8) como “un estado mental positivo, de realización en el trabajo, que se caracteriza por altos niveles de energía y resiliencia mental en el desarrollo del mismo, y por el deseo de esforzarse en la tarea incluso ante

la presencia de dificultades; alta implicación laboral y sentimientos de significación, entusiasmo, inspiración, orgullo y reto por el trabajo; y una total concentración en el desarrollo del trabajo, (el tiempo pasa rápidamente y resulta difícil desconectar del mismo)”

En esta misma vía Leiter y Maslach (1998, p. 348) definieron el engagement como “un estado energético de implicación con las actividades con las que se cumplen personalmente y mejoran el sentido de eficacia profesional”.

Como dimensiones del engagement se encuentran el vigor, la dedicación y la absorción, las dos primeras denominadas como el “corazón del engagement” (Lisbona *et al.*, 2009). El vigor está relacionado con los altos niveles de energía, activación y resistencia con respecto a la tarea a ejecutar. La dedicación se expresa a través del entusiasmo, inspiración y orgullo por la actividad. La absorción, indica la concentración y la desconexión con el sentido del tiempo cuando se desarrolla una tarea. (Salanova *et al.*, 2000)

El engagement se relaciona positivamente con el apoyo social de compañeros y coordinadores a través de la retroalimentación que se recibe del desempeño, con el control que se tiene del propio trabajo, con la variedad en las tareas que se realizan y con las facilidades de formación que ofrece la organización; lo que indica que mientras más recursos haya en el trabajo, más vinculado psicológicamente se sentirá el empleado con las tareas (Martínez, 2009)

Las investigaciones han demostrado una relación alta y directa entre el apoyo organizacional y el engagement, pues mientras los colaboradores perciban que la organización se

preocupa y vela por su bienestar, valorando su participación en la empresa, presentarán un estado mental positivo hacia su trabajo, que incluye altos niveles de energía e implicación laboral (Eisenberger y Stinghamber, 2011). En especial se ha demostrado una relación significativa entre el vigor y la dedicación como dimensiones del engagement y la satisfacción de necesidades socio-afectivas como una dimensión del apoyo organizacional (Ortiz y García, 2021).

Adicionalmente este fenómeno se relaciona positivamente con el compromiso organizacional (Martínez, 2009).

La literatura ha indicado que existen dominios como el entrenamiento, la comprensión y las perspectivas a futuro, que están relacionados positivamente con el engagement (Lisbona *et al.*, 2009). El entrenamiento predice las dimensiones del engagement, excepto la de absorción; por su parte, tanto la comprensión como las perspectivas del futuro si predicen las tres dimensiones de este constructo.

## **2.5. Compromiso laboral**

Se trata del vínculo psicológico que une a la persona con el lugar en el cual trabaja, es decir, el involucramiento del individuo con la organización (Guevara y Fernández, 2017), diferente al engagement, que define el involucramiento o conexión con la tarea o labor desarrollada independiente de la organización. El compromiso laboral se caracteriza por la aceptación y la creencia de las metas y los valores propios de la organización, por la voluntad para esforzarse por alcanzar los logros de la compañía y por la intención de permanecer en la misma (Mowday, Steers, y Porter, 1979)

De acuerdo con Dávila y Jiménez (2014), el compromiso funciona como una actitud hacia la organización, previa y necesaria, que los trabajadores deben experimentar antes de que cobren importancia otros factores como el sentido de pertenencia. Es una actitud que una vez es establecida, es relativamente estable y duradera.

El compromiso laboral juega un papel fundamental al ser una condición que favorece el involucramiento del individuo con la organización, la identificación con sus valores y su visión, y la integración del proyecto de vida con el proyecto institucional (Calderón *et al.*, 2010) El compromiso lleva a las personas a disponer esfuerzo, persistencia y dirección en la acción, condiciones motivacionales que tienen un fuerte impacto sobre el desempeño de las personas y por tanto sobre la productividad individual y colectiva (Toro, 2002)

Desde el modelo de Meyer y Allen (1990), que entiende al compromiso laboral como una actitud multidimensional, se distinguen tres dimensiones: el compromiso afectivo, el compromiso normativo y el compromiso de continuidad, las cuales se describen en la siguiente tabla:

Tabla 1. *Dimensiones del compromiso laboral.*

<b>Dimensión</b>	<b>Definición</b>
<b>Compromiso afectivo</b>	<p>Es la identificación y el involucramiento con la organización que recoge el deseo de seguir permaneciendo debido a la vinculación afectiva. Este compromiso se desarrolla cuando las experiencias en el lugar de trabajo cubren las necesidades básicas y las expectativas del trabajador (Meyer <i>et al.</i>, 1993)</p> <p>Diferentes investigaciones han profundizado en el compromiso afectivo, encontrando que las practicas organizacionales, especialmente las que fortalecen el apoyo organizacional, influyen positivamente en esta dimensión del compromiso, disminuyendo la intención de cambiar de empleo (Tejada y Arias, 2005). Como otros</p>

	<p>antecedentes está la cultura organizacional, en lo relativo a la similitud de valores de la organización y del trabajador, el orgullo de pertenencia y a la percepción de la empresa como inspiradora para dar lo mejor de sí (Máñez, 2016)</p>
<b>Compromiso normativo</b>	<p>Es el sentido de obligación hacia la organización y por lo tanto de permanecer en esta, como una obligación moral y de lealtad con la misma, quizá por recibir ciertas prestaciones, beneficios, oportunidades, como por ejemplo apoyos para educación o capacitación, lo que conduce a un sentido del deber proporcionar una correspondencia (Arias, 2001)</p> <p>A estos sentimientos imperativos de quedarse en la empresa, debido a que las normas y valores personales o grupales indican que la lealtad es deseable, y que los empleados deben servir tanto tiempo como sea necesario o posible, Betanzos y Paz (2007) lo han denominado también compromiso de obligación valorativa o de obligación moral.</p>
<b>Compromiso de continuidad</b>	<p>Algunos autores han identificado dos facetas en esta dimensión, la primera que se da por el costo que asocia el empleado de dejar la organización y la segunda la necesidad de continuar por la falta de alternativas disponibles (Panaccio y Vandenberghe, 2009; Stinglhamber <i>et al.</i>, 2002)</p> <p>Esta percepción de utilidad por mantenerse en la organización, ha sido denominado también compromiso conductual, instrumental o de calculado (Betanzos y Paz, 2007)</p>

Fuente: elaboración propia

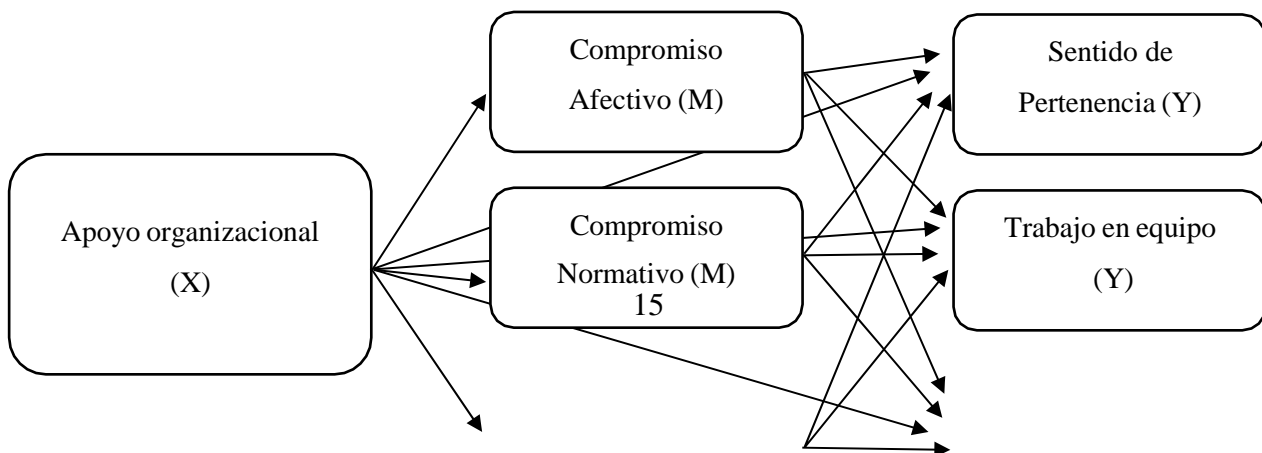
De acuerdo con Dávila y Jimenez (2014), de las tres dimensiones del compromiso, el concepto de compromiso afectivo parece ser más útil en la predicción de comportamientos que pueden ser deseables para la organización, como los comportamientos de ciudadanía organizacional. Estos autores plantean que no se han encontrado implicaciones negativas de esta dimensión de cara al bienestar del empleado, mientras que el compromiso de continuidad si puede tener asociación con el estrés o la tensión.

Otros autores por el contrario han propuesto otros modelos teóricos, como Ávila y Pascual (2020), que establecen la dimensión afectiva como la única fuente del compromiso organizacional, siendo el denominado compromiso normativo y el compromiso de continuidad, un moderador y una consecuencia del compromiso organizacional, respectivamente. Sin embargo, para esta investigación el cuestionario con el que se abordó el compromiso organizacional, está desarrollado de acuerdo con la teoría de las tres dimensiones, afectivo, normativo y de continuidad.

Entre los efectos estudiados del compromiso laboral se encuentran también los fenómenos positivos que se incluyen como variables dependientes en esta investigación, el sentido de pertenencia y el engagement (Dávila y Jiménez, 2014) y el trabajo en equipo (Cortina, 2013).

En la figura 1 se presenta el modelo de investigación, con la variable independiente X (Apoyo organizacional), las variables dependientes Y (Sentido de Pertenencia, Trabajo en Equipo y Engagement) y las variables mediadoras M (Compromiso Afectivo, Compromiso Normativo y Compromiso de Continuidad)

Figura 1. *Modelo de Investigación*





Compromiso de  
Continuidad (M)

Engagement  
(Y)

### 3. METODOLOGÍA

#### 3.1. Población y muestra

Esta investigación se realizó mediante un enfoque cuantitativo y la información se recolectó a partir de un diseño transversal. Los datos se obtuvieron de una muestra por disponibilidad, recolectada por el Centro de Investigación en Comportamiento Organizacional Cincel SAS<sup>1</sup>, cuyo comité científico autorizó el uso de los datos para ser analizados en la presente investigación científica.

La muestra estuvo conformada por más de 86.000 datos recolectados entre los años 2013 y 2019, con una distribución de género mayoritaria en hombres (62.7%), superior en mayores de 46 años (37.1%) y con nivel educativo de posgrado (35.9%). La tabla 2 presenta la composición de la muestra en su totalidad, de acuerdo con las variables de clasificación.

Tabla 2. *Clasificación general de la muestra*

	Valor	Recuento	Porcentaje
<b>Genero</b>	Femenino	28,273	37.23
	Masculino	47,652	62.75

<sup>1</sup> Organización de base científica que ofrece a la comunidad empresarial servicios especializados de diagnóstico y solución de problemas relativos a su personal. Recuperado de [www.cincel.com.co](http://www.cincel.com.co).

	Otro	10	0.01
<b>Intervalo de edades</b>	De 18 a 25 años	2,605	7.12
	De 26 a 35 años	12,091	33.05
	De 36 a 45 años	8,319	22.74
	46 años o más	13,572	37.10
<b>Nivel educativo</b>	Sin estudios	11	0.03
	Primaria completa	366	1.03
	Bachillerato completo	5,950	16.68
	Técnico/Tecnológico completo	9,396	26.34
	Profesional Completo	7,115	19.95
	Posgrado completo	12,831	35.97
	Carrera militar / Policía	4	0.01

En la tabla 3 se observa que, en su mayoría, las personas evaluadas no son jefes (no tienen personal a cargo) (83%), con contrato indefinido (79.3%) y una antigüedad en la empresa de 0 a 5 años (45%).

Tabla 3. *Información laboral de los individuos de la muestra*

	<b>Valor</b>	<b>Recuento</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Nivel jerárquico</b>	Jefe	12,347	16.96
	No jefe	60,459	83.04
<b>Tipo de contrato</b>	Término indefinido	15,043	79.34
	Término fijo	3,826	20.18
	Prestación de servicios	90	0.47
<b>Antigüedad en la empresa</b>	De 0 a 5 años	29,393	45.05
	De 6 a 10 años	15,042	23.05
	De 11 a 15 años	4,476	6.86
	De 17 a 20 años	4,203	6.44
	21 años o más	12,134	18.60

La muestra fue obtenida de 80 empresas en 10 países latinoamericanos, de los cuales Colombia contó con una participación mayoritaria (86.3%), con empresas, en su mayoría, de más de 1.000 empleados (64,7%) y de diferentes sectores económicos como servicios (44.7%),

industrial (32.1%) y otros (23.3%). En la Tabla 4 se detallan las características de las empresas de la muestra.

Tabla 4. *Características de las empresas de la muestra*

	<b>Tamaño</b>	<b>Recuento</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Tamaño de la empresa</b>	De 1 a 100 empleados	1,235	1.43
	De 101 a 250 empleados	3,550	4.11
	De 251 a 500 empleados	7,405	8.57
	de 501 a 1.000 empleados	18.329	21.22
	más de 1.000 empleados	55,837	64.66
<b>Sector económico de la empresa</b>	Servicios	38,597	44.67
	Industrial	27,714	32.07
	Comercial	8,594	9.95
	Salud	7,192	8.32
	Holdíng	2,489	2.88
	Otro	1,825	2.11
<b>País de las empresas</b>	Colombia	74,233	86.25
	Costa Rica	3,985	4.63
	México	2,647	3.08
	Panamá	2,271	2.64
	Perú	1,397	1.62
	Ecuador	422	0.49
	República Dominicana	410	0.48
	Nicaragua	349	0.41
	El Salvador	268	0.31
	Guatemala	83	0.10

### 3.2. Instrumentos de medida

Los datos se recolectaron a través de la aplicación de dos instrumentos psicométricos, la Encuesta de Clima Organizacional ECO (Toro, 2010) y la Encuesta Nexos, diseñados, validados y estandarizados en población latinoamericana.

Ambos instrumentos están conformados por un conjunto de reactivos que deben responderse en una escala tipo Likert de 4 puntos, con extremos entre completamente en desacuerdo y completamente de acuerdo.

La Encuesta de Clima Organizacional ECO identifica las percepciones del personal en relación con diez realidades importantes del trabajo en la empresa. Es un instrumento psicométrico factorial que, a través de 40 ítems, valora diez variables de clima organizacional y cuatro indicadores de calidad de la vida laboral

Por su parte, la Encuesta Nexos se divide en dos partes: la primera consta de diez ítems con los que se evalúa Engagement con afirmaciones como “El tiempo vuela cuando estoy trabajando”. La segunda parte, que evalúa los tres componentes de Compromiso, se subdivide en tres partes.

Estos instrumentos fueron utilizados en investigaciones anteriores como las siguientes: Clima organizacional y expectativas en un contexto de cambio tecnológico (Toro, 2007), Relaciones entre clima organizacional, acoso psicológico y los comportamientos éticos en el trabajo: Estudio de un caso (Londoño, 2009), Percepción de las Prácticas de Gestión Humana y su influencia sobre las Dimensiones Sociales del Clima Organizacional en Empresas Colombianas del Sector Servicios (Guevara y Granada, 2018), Work Engagement y Compromiso Laboral: ¿Es la edad un factor diferenciador? (Guevara y Fernández, 2017), Clima Organizacional como antecedente del Engagement en una muestra de empresas colombianas (López y Meneghel, 2017).

Con la Encuesta ECO se evaluaron las percepciones sobre el Apoyo Organizacional, el Trabajo en Equipo y el Sentido de Pertenencia, la definición de las variables como las mide el instrumento se presenta en la Tabla 5:

Tabla 5. *Variables Encuesta ECO*

<b>Variable</b>	<b>Definición</b>
<b>Apoyo Organizacional (aop)</b>	Creencia acerca del grado de atención personal, interés y apoyo que el empleado obtiene de la organización.
<b>Sentido de Pertenencia (senpe)</b>	Percepción del grado de orgullo, compromiso y responsabilidad derivado de la vinculación a la organización
<b>Trabajo en Equipo (tequi)</b>	Grado en que se percibe la existencia de un modo organizado de trabajar en equipo y que este es conveniente para el empleado y para la organización.

Con la encuesta NEXOS se evaluaron las demás variables: Compromiso Afectivo, Compromiso Normativo, Compromiso de Continuidad y Engagement. la definición de las variables como las mide el instrumento se presenta en la Tabla 6:

Tabla 6. *Variables Encuesta NEXOS*

<b>Variable</b>	<b>Definición</b>
<b>Compromiso Afectivo (coa)</b>	Disposición o adhesión emocional hacia la empresa, por la que la persona se identifica, se involucra y disfruta de su pertenencia.
<b>Compromiso Normativo (con)</b>	Disposición a participar y pertenecer por razones de reciprocidad, de lealtad o de gratitud.
<b>Compromiso de Continuidad (coc)</b>	Disposición a permanecer por razón de las pérdidas o costos potenciales asociados al despido o al retiro voluntario.
<b>Engagement (eng)</b>	Estado afectivo-cognitivo positivo, relacionado con el trabajo, y caracterizado por vigor, dedicación y absorción.

El objetivo, número de reactivos y niveles de confiabilidad y validez de cada uno de los instrumentos son descritos en la tabla 7.

Tabla 7. *Instrumentos de medida*

<b>Instrumento</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Numero de reactivos</b>	<b>Confiabilidad</b>	<b>Resultados Validez</b>
<b>Encuesta de Clima Organizacional ECO</b>	Conocer las percepciones compartidas del personal acerca de distintas realidades del trabajo y de la organización	Cuarenta (40)	Apoyo Organizacional .74 Sentido de Pertenencia .79 Trabajo en Equipo .80	Constatada mediante análisis factorial confirmatorio, los indicadores de bondad de ajuste RMSEA= 0.033 $p \leq 0.05$ , CFI=0.980 y TLI=0.975 muestran un buen ajuste al modelo.
<b>Encuesta NEXOS</b>	Identificar el nivel de identificación e involucramiento con la tarea, y de compromiso con la organización en cuanto a los componentes afectivo, normativo y de continuidad.	Veintiuno (21)	Engagement .89 Compromiso Afectivo .89 Compromiso de continuidad .71 Compromiso Normativo .84	Constatada mediante análisis Factorial Método Factorización por Ejes Principales y de Rotación Promax. El análisis factorial de Engagement se realizó por separado mostrando un solo factor que explica el 63,18% de la varianza total. Al realizar el análisis a las tres dimensiones de compromiso se encuentran los tres factores que explican un 63,34% de la varianza. Los resultados se consideran favorables en tanto que dan cuenta de la estructura planteada a nivel teórico para el instrumento

La bondad de ajuste de los modelos de medición se evaluó a través de los índices: Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA): En este, valores inferiores a .070 se consideran aceptables en cuanto al nivel de ajuste. Tucker Lewis Index (TLI) y el Comparative Fit Index

(CFI) (Jöreskog & Sörbom, 1986). En estos, valores superiores a .90 son considerados aceptables. El ajuste será mejor entre más cercano a uno sea (Sanín *et al.*, 2018)

Los ítems de cada cuestionario se aplican en desorden, no agrupados por variable, con lo que se evita que al responder sobre la misma variable se presente el efecto halo o de consistencia, es decir, que se tienda a responder de manera muy similar sobre el mismo tema de manera premeditada. Los cuestionarios tienen variedad en la escala Likert, algunas son de acuerdo, otras de frecuencia. El cuestionario de clima además cuenta con ítems de control que se usan para calcular inconsistencias y depurar la base de datos, así que las encuestas inconsistentes no hicieron parte de la base de datos.

## 4. RESULTADOS

### 4.1. Análisis de datos

Para el análisis de los datos se utilizó el software estadístico SPSS (versión 25). A continuación, se muestra la tabla de los descriptivos y cómo representaron las características de los datos de la muestra en términos cuantitativos. Para cada una de las variables de investigación se pueden observar las medias (M) y desviaciones estándar (DE) que se obtuvieron.

Tabla 8. *Medias (M) y desviaciones estándar (DE)*

	Tamaño		
	muestral	M	DE
Apoyo organizacional	81,888	52.6669	23.77922
Sentido de Pertenencia	82,263	53.4105	23.27558

Trabajo en equipo	82,378	55.6837	25.48612
Engagement	86,432	49.3140	10.70176
Compromiso afectivo	86,427	49.6674	10.20573
Compromiso continuidad	85,952	48.4180	10.30892
Compromiso normatividad	86,384	50.2760	9.93764

---

En esta tabla se puede observar que los trabajadores presentan percepciones más positivas sobre la existencia en sus empresas de un modo organizado de trabajar en equipo, en comparación con las demás condiciones evaluadas. Sentido de Pertenencia y Apoyo Organizacional también obtuvieron resultados por encima del promedio, lo que indica percepciones favorables respecto al grado de orgullo, compromiso y responsabilidad derivado de la vinculación a la organización y una creencia positiva acerca del grado de atención personal, interés y apoyo que el empleado obtiene de la organización. Por su parte, el resultado más bajo, aunque bastante cercano al promedio, lo obtuvo el Engagement, esto sugiere que los trabajadores de la muestra perciben, en comparación con las demás condiciones, menor vigor, dedicación y absorción respecto a su tarea.

#### **4.2. Coeficientes de correlación**

Para validar el estado de correlación de todas las variables se utilizó el coeficiente de correlación de Pearson, para conocer la intensidad y dirección de la relación entre éstas, teniendo en cuenta que presentaron una distribución normal.

Tabla 9. *Coeficientes de correlación*



	1	2	3	4	5	6	7
1.Apoyo organizacional							
2.Sentido de Pertenencia	.475**						
3.Trabajo en equipo	.550**	.510**					
4.Engagement	.500**	.441**	.424**				
5.Compromiso afectivo	.562**	.499**	.482**	.694**			
6.Compromiso continuidad	.221**	.151**	.186**	.230**	.306**		
7.Compromiso normativo	.433**	.327**	.364**	.468**	.624**	.454**	

Se trabajó con coeficientes de correlación con una fuerza de asociación superior a 0.30 para determinar una correlación moderada. Como el valor de p fue menor que 0.01, se evidenciaron correlaciones significativas entre todas las variables, incluidas las de valores bajos o moderados.

En principio se verificó la relación entre la variable independiente (X) con cada una de las variables mediadoras (M). Se identificó que el apoyo organizacional tiene una correlación significativa con el compromiso afectivo (.562\*\*) y con el compromiso normativo, aunque en menor medida (0.433\*\*). Respecto al compromiso de continuidad, la correlación es baja, aunque significativa.

De manera posterior se observó la relación entre la variable independiente (X) con cada una de las variables dependientes (Y). En general se encontró que el apoyo organizacional correlaciona significativamente con todas las variables dependientes (Y), lo que indica, además

de que existe un efecto que puede ser mediado, que cuando los colaboradores perciben interés, apoyo y valoración por parte de la empresa, sentirán mayor grado de orgullo, compromiso y responsabilidad con la misma, además de una fuerte voluntad para conseguir los objetivos de manera conjunta con sus compañeros y una conexión emocional e involucramiento con la actividad que desarrollan, estos resultados han sido corroborados en otros estudios como el de Ortiz y García (2021)

Finalmente, se validó la relación entre cada una de las variables mediadoras (M) con las variables dependientes (Y). Se observa que la correlación más fuerte del compromiso afectivo se tiene con el engagement (.694<sup>\*\*</sup>). Esta relación ha sido estudiada previamente, como constructos considerados como consecuencia del bienestar psicológico o un indicador de éste (Meyer y Maltin, 2010)

Por su parte, el compromiso normativo presenta relación moderada con las todas variables dependientes, principalmente con el engagement (.468<sup>\*\*</sup>), mientras que el compromiso de continuidad presenta un efecto pequeño en la relación, lo que indica que no es esta dimensión del compromiso la que favorece la aparición de dichos fenómenos positivos.

#### **4.3. Evaluación del modelo de mediación**

En la mediación se presume un proceso de tres relaciones causales: el apoyo organizacional afecta al compromiso organizacional (afectivo, de continuidad y normativo), el que, a su vez, incide sobre la aparición de los fenómenos positivos estudiados (sentido de pertenencia, trabajo en equipo y engagement).

La mediación total implicaría que todo el efecto del apoyo organizacional sobre el trabajo en equipo, el sentido de pertenencia y el engagement fuese explicado por la existencia del compromiso organizacional (afectivo, normativo y de continuidad). Una mediación parcial implicaría que sólo una parte del efecto del apoyo organizacional sobre los tres fenómenos positivos fuese explicada por el compromiso, de modo que el apoyo organizacional mantuviera parte de su influencia directa.

En principio se determinó la relación, a través de un análisis de regresión lineal simple, entre el compromiso como variable mediadora (M), y apoyo organizacional como variable independiente (X), de donde se obtuvieron los resultados que se muestran en la Tabla 10.

Tabla 10. *Regresión lineal simple*

<b>Variable independiente</b>	<b>Variable mediadora</b>	<b>% de varianza</b>	<b>B</b>	<b>t</b>	<b>p</b>
Apoyo organizacional	Compromiso afectivo	31.57%	.561	194.04	<.001
Apoyo organizacional	Compromiso de continuidad	4.8%	.220	64.40	<.001
Apoyo organizacional	Compromiso normativo	18.7%	.432	136.98	<.001

Luego se realizó un análisis de regresión lineal múltiple tomando como variables predictoras el compromiso afectivo (M) y el apoyo organizacional (X). El modelo resultó ser significativo y explicó el 34% de la varianza total del trabajo en equipo, el 30% del sentido de pertenencia y el 50% del engagement. Para las tres variables dependientes el apoyo

organizacional predijo significativamente el efecto aun con el compromiso afectivo en el modelo, como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 11. *Regresión lineal múltiple, compromiso afectivo*

<b>Variable</b>	<b>BX</b>	<b>tX</b>	<b>pX</b>	<b>BM</b>	<b>tM</b>	<b>pM</b>
Sentido de pertenencia	.2839	80.44	<.001	.3399	96.29	<.001
Trabajo en equipo	.4078	119.21	<.001	.2527	73.87	<.001
Engagement	.1588	53.29	<.001	.6077	203.97	<.001

El modelo tomando como variables predictoras el compromiso de continuidad (M) y el apoyo organizacional (X), resultó ser significativo y explicó el 30,6% de la varianza total del trabajo en equipo, el 22,7% del sentido de pertenencia y el 26,6% del engagement. Para las tres variables dependientes el apoyo organizacional predijo significativamente el efecto aun con el compromiso de continuidad en el modelo, como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 12. *Regresión lineal múltiple, compromiso de continuidad*

<b>Variable</b>	<b>BX</b>	<b>tX</b>	<b>pX</b>	<b>BM</b>	<b>tM</b>	<b>pM</b>
Sentido de pertenencia	.4638	146.91	<.001	.0495	15.68	<.001
Trabajo en equipo	.5347	178.88	<.001	.0688	23.03	<.001
Engagement	.4718	153.57	<.001	.1298	42.25	<.001

Finalmente, tomando como variable predictora el compromiso normativo (M) y el apoyo organizacional (X), resultó ser significativo y explicó el 32,2% de la varianza total del trabajo en equipo, el 24,3% del sentido de pertenencia y el 33% del engagement. Para las tres variables dependientes el apoyo organizacional predijo significativamente el efecto aun con el compromiso normativo en el modelo, como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 13. *Regresión lineal múltiple, compromiso normativo*

<b>Variable dependiente</b>	<b>BX</b>	<b>tX</b>	<b>pX</b>	<b>BM</b>	<b>tM</b>	<b>pM</b>
Sentido de pertenencia	0.4102	121.47	<.001	0.1496	44.31	<.001
Trabajo en equipo	0.4823	150.88	<.001	0.1558	48.75	<.001
Engagement	0.3642	114.77	<.001	0.3143	99.04	<.001

Se verificó entonces el efecto total de la variable apoyo organizacional (X) sobre las variables independientes (Y), comprobando que dicha relación es estadísticamente significativa ( $p < .001$ ). El Apoyo Organizacional predice la presencia del trabajo en equipo, del sentido de pertenencia y del engagement, explicando un porcentaje de su varianza del 30%, 22% y 25% respectivamente.

También se verificó el efecto directo, es decir la relación entre la variable independiente (X) y la dependiente (Y) controlando la variable mediadora (M), lo cual cuantifica qué tanto podría cambiar la variable dependiente cuando se mantiene la misma variable mediadora, pero hay cambios en la independiente. Los resultados que se obtuvieron fueron los siguientes:

Tabla 14. *Efecto directo en los modelos*

<b>Independiente (X)</b>	<b>Mediadora (M)</b>	<b>Dependiente (Y)</b>	<b>B</b>	<b>t</b>	<b>p</b>
Apoyo organizacional	Compromiso afectivo	Sentido de pertenencia	1,592	80,444	<0,001
		Trabajo en equipo	2,504	119,213	<0,001
		Engagement	0,021	53,293	<0,001
	Compromiso de continuidad	Sentido de pertenencia	0,362	146,918	<0,001
		Trabajo en equipo	0,450	178,881	<0,001
		Engagement	0,651	153,575	<0,001
	Compromiso normativo	Sentido de pertenencia	0,320	121,472	<0,001
		Trabajo en equipo	0,406	150,884	<0,001

Por último, se determinó la presencia del efecto indirecto en los modelos, es decir la relación entre la variable independiente (X) y la variable dependiente (Y) a través de la variable mediadora (M), lo cual cuantifica que tanto se estima que al variar la independiente existan cambios en la dependiente como resultado de la influencia que tiene la independiente sobre la mediadora.

Tabla 15. *Efecto indirecto en los modelos*

<b>Independiente (X)</b>	<b>Mediadora (M)</b>	<b>Dependiente (Y)</b>	<b>B</b>	<b>CI</b>
Apoyo organizacional	Compromiso afectivo	Sentido de pertenencia	0,191	[.1859, .1962]
		Trabajo en equipo	0,142	[.1368, .1477]
		Engagement	0,341	[.3362, .3468]
	Compromiso de continuidad	Sentido de pertenencia	0,010	[.0096, .0122]
		Trabajo en equipo	0,015	[.0138, .0167]
		Engagement	0,028	[.0272, .0303]
	Compromiso normativo	Sentido de pertenencia	0,064	[.0614, .0681]
		Trabajo en equipo	0,067	[.0643, .0709]
		Engagement	0,136	[.1325, .1400]

De acuerdo con lo anterior se puede determinar que el efecto de mediación fue estadísticamente significativo, lo que se infiere del hecho de que el intervalo de confianza asociado no contiene el cero. Así mismo, al comparar los efectos directo e indirecto, se evidencia que en todos los modelos hay efecto de interacción.

Para determinar el tamaño del efecto se calculó K2. Los resultados fueron los siguientes:

Tabla 16. *Tamaño del efecto de los modelos*

<b>Independiente (X)</b>	<b>Mediadora (M)</b>	<b>Dependiente (Y)</b>	<b>K2</b>
Apoyo organizacional	Compromiso afectivo	Sentido de pertenencia	0.230*
		Trabajo en equipo	0.168*
		Engagement	2.439*
	Compromiso de continuidad	Sentido de pertenencia	0.017*
		Trabajo en equipo	0.023*
		Engagement	0.246*
	Compromiso normativo	Sentido de pertenencia	0.086*
		Trabajo en equipo	0.088*
		Engagement	1.128*

De esta manera podemos observar que el tamaño del efecto es grande sólo cuando las mediadoras son compromiso afectivo y compromiso normativo sobre el engagement, modelos que se ilustran a continuación:

Figura 2. Modelo *Apoyo organizacional, compromiso afectivo y engagement*

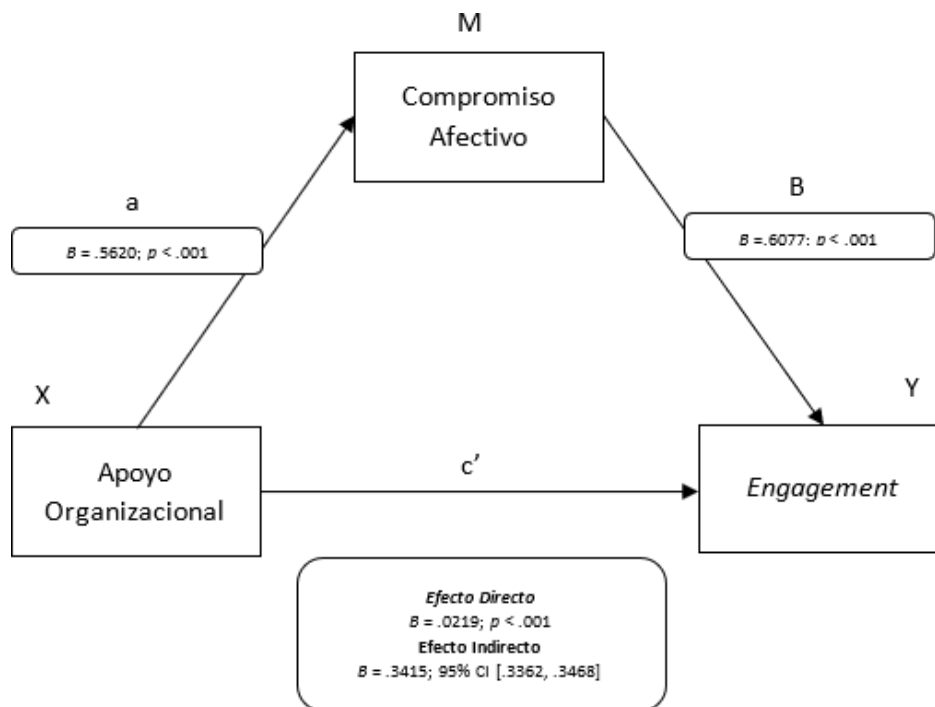
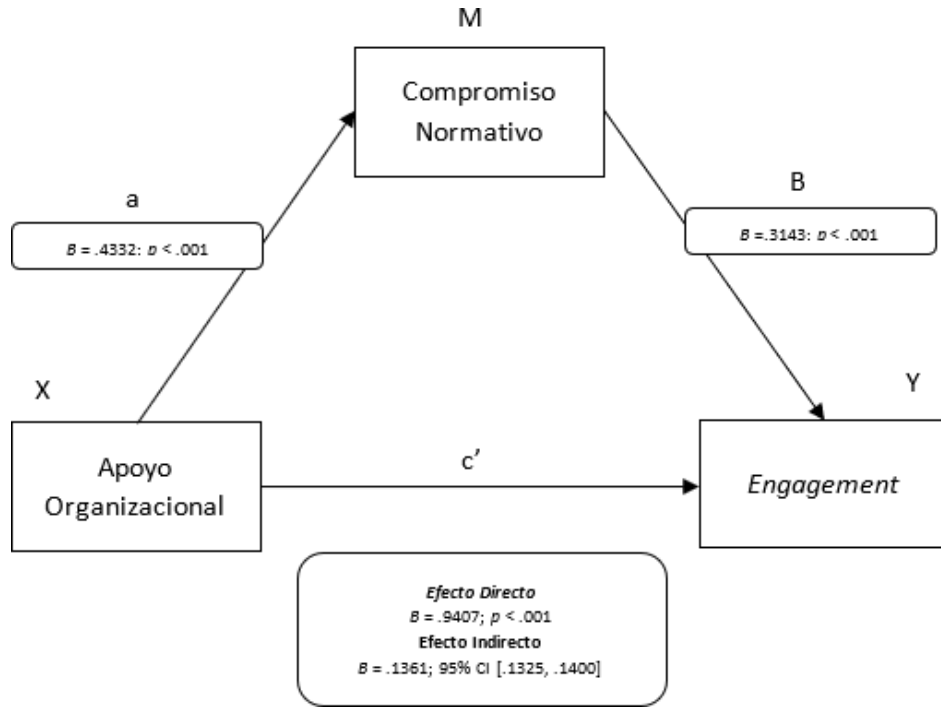


Figura 3. Modelo Apoyo organizacional, Compromiso normativo y engagement



## 5. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

El presente trabajo analizó el rol que desempeña el compromiso organizacional como mediador en la aparición de fenómenos positivos como el trabajo en equipo, el sentido de pertenencia y el engagement cuando se percibe apoyo organizacional. Los resultados evidenciaron lo siguiente: el modelo de mediación se comprueba, aunque en este caso hablamos de una mediación parcial, ya que la relación entre la variable independiente y las variables dependientes continuó siendo significativa luego de la inclusión de la mediadora.



Todos los modelos estudiados en esta investigación fueron estadísticamente significativos. En primer lugar, el apoyo organizacional como variable predictora, mostró tener una relación positiva y significativa con el sentido de pertenencia, el trabajo en equipo y el engagement. Este resultado sugiere que cuando los trabajadores perciben que la organización valora sus contribuciones y se preocupa por su bienestar personal, se genera en estos un sentido de compromiso y responsabilidad en relación con los objetivos y la visión organizacional, además se consigue en ellos una disposición a que el logro de las metas organizacionales se alcance de manera conjunta, involucrándose profundamente con la tarea que desarrollan.

De igual manera, aquellos que perciban poca atención, interés y apoyo por parte de la organización y sus líderes, difícilmente se orientarán a trabajar en pro de los resultados organizacionales, en la medida en que no habrá una influencia positiva en la participación voluntaria del trabajador en actividades de desarrollo y aprendizaje relacionadas con su trabajo.

Esta relación positiva se da debido a que los recursos, facilidades y retroalimentación generados por la percepción de apoyo organizacional de la empresa hacia los individuos, incentiva un empoderamiento que orienta y vincula psicológicamente con la tarea, reconociendo un ambiente propicio para desarrollar las actividades en equipo, sintiendo responsabilidad con el feliz término de estas, en pro del cumplimiento de los objetivos organizacionales.

De los fenómenos positivos estudiados, luego del trabajo en equipo, el engagement es el que tiene mayor incidencia por la percepción de los empleados de que la empresa valore su presencia y participación en el desarrollo de actividades y objetivos. Es por esto por lo que el

engagement se relaciona positivamente con el apoyo social de compañeros y supervisores, con la retrocomunicación que se recibe del desempeño, con el control que se tiene del trabajo, con la variedad de las tareas que se realizan y con las facilidades de formación que ofrece la organización. En otras palabras, mientras más recursos haya en el trabajo, más vinculado psicológicamente se sentirá el empleado con el mismo (Martínez, 2009)

Es decir que, para conseguir una alta eficiencia en el trabajo, es importante que el empleado haya adquirido un adecuado entrenamiento en su puesto y un elevado conocimiento social al aprender sobre la organización y las posibilidades de promoción dentro de ella, en otras palabras, se resalta la importancia de mantener un adecuado proceso de socialización organizacional por parte de las empresas y de los responsables de la gestión de los recursos humanos (Lisbona *et al.*, 2009)

Así mismo, esta investigación evidenció que el apoyo organizacional se relaciona positiva y significativamente con los tres componentes del compromiso organizacional (afectivo, normativo y de continuidad). Esto indica que los individuos que experimentan apoyo de la empresa y de sus líderes, percibirán un estado positivo de involucramiento con la organización.

Este involucramiento se verá manifestado en una disposición emocional del individuo hacia la empresa (compromiso afectivo), por la cual se identificará, se involucrará y disfrutará de su pertenencia, transfiriendo conocimiento a fin de mejorar el desempeño y alcanzar los objetivos. Se verá manifestado también en una disposición moral (compromiso normativo), los colaboradores sentirán el deber de guardar correspondencia con los beneficios y oportunidades

que ha brindado la organización durante el tiempo que han pertenecido a ésta. Finalmente, existirá una dependencia hacia la organización por la dificultad del individuo de considerar un posible cambio de relación laboral, dada la escasez de alternativas y de ofertas en el medio, o los costos asociados que pueden resultar de tomar una de ellas (compromiso de continuidad).

Este resultado podría explicarse porque la percepción de cuidado, respeto y aprobación que tenga un trabajador de su empresa, puede llegar a satisfacer sus necesidades de reconocimiento (Toro, 2010), dándole al trabajador el estatus de hacer parte de la organización haciéndolo sentir apreciado, llevándolo a la manifestación de comportamiento proactivos, permitiendo que desee permanecer en la empresa creando y transfiriendo conocimientos.

Por el contrario, cuando el individuo no percibe interés por parte de la empresa y sus jefes, el empoderamiento del mismo se deteriora, lo que se traduce en menores esfuerzos del empleado por el bienestar de la organización, evidenciándose en la aparición de comportamientos contraproducentes y en la ausencia de interés por continuar en el futuro, lo que podría incentivar la rotación del talento humano.

Respecto a la relación del compromiso laboral con el sentido de pertenencia, el trabajo en equipo y el engagement, se evidenció también una relación positiva y significativa. Los empleados que tengan un vínculo psicológico con la organización estarán más dispuestos a identificarse con el propósito organizacional, reconocer y promover los medios para desarrollar las actividades de manera grupal, y autogestionar su propio desempeño. Esto, debido a la existencia de una percepción por parte del individuo de que sus habilidades y destrezas

complementan a las del sistema (Dávila y Jimenez, 2014), además de que reconoce las virtudes del trabajo que desarrollan los demás colaboradores y la influencia positiva sobre el trabajo propio, con el cual siente conectado y satisfecho.

Finalmente, se encontró un efecto mediador del compromiso laboral en la relación entre apoyo organizacional y sentido de pertenencia, trabajo en equipo y engagement, es decir, el modelo de mediación se comprobó, sin embargo, el tamaño del efecto solo fue importante cuando los componentes del compromiso laboral que explican la relación son el compromiso afectivo y el compromiso normativo, específicamente sobre el engagement.

El modelo de mediación confirmado nos propone entonces que la probabilidad de que una persona que se perciba reconocida por la empresa manifieste de manera enérgica la capacidad de responder a sus actividades laborales con eficacia y persistencia, aplicando sus conocimientos y desarrollando sus habilidades; aumentará si ha desarrollado un estado de involucramiento con la organización, especialmente si ese involucramiento es afectivo y se relaciona con sentimientos de lealtad hacia la empresa.

Los resultados de este estudio nos permiten concluir entonces que cuando se quiere potencializar el engagement en los empleados, esto es, tener personas disfrutando y conectadas con la tarea, la organización debe propender por demostrar un interés genuino por el bienestar personal de sus empleados, lo que conllevará a que éstos se vinculen afectivamente a la empresa y sean leales a la misma, generando una mayor implicación con las actividades que desarrollan en

su día a día, disfrutando del desempeño de las mismas, experimentando emociones de plenitud y autorrealización (Martínez, 2009)

Propender por un alto nivel de vinculación de los empleados con la tarea es uno de los fenómenos que deben buscar favorecer las organizaciones, ya que evidencia en los colaboradores una conexión emocional significativa con la actividad desarrollada que genera energía, eficacia e implicación en los mismos (Sanclemente *et al.*, 2017), siendo por lo tanto un factor con efectos positivos en la gestión de algunos problemas a los que se enfrentan a diario las organizaciones como lo son la rotación del personal, el ausentismo laboral, el bajo desempeño y la baja productividad.

### **Limitaciones y futuras investigaciones**

El presente estudio contó con una amplia muestra que permitió dar razonabilidad a los resultados arrojados en cada uno de los modelos propuestos, sin embargo, esta muestra fue por disponibilidad y no intencionada, por lo que no hubo una elección previa por parte del investigador de las características de la muestra para efectos del estudio. Dentro del objetivo de esta investigación no se estimaba ahondar en las condiciones demográficas como el género, la edad, el sexo, entre otros, futuras investigaciones podrían profundizar en el efecto moderador de estas condiciones, observando si éstas aumentan el tamaño del efecto en algunos de los modelos explorados.

## REFERENCIAS

- Ahmed, I., Ismail, W. A., Amin, S. M. y Islam, T. (2014). Role of perceived organizational support in teachers' responsiveness and students' outcomes: Evidence from a public sector University of Pakistan. *International Journal of Educational Management*, 28 (2), 246–256. <http://dx.doi.org/10.1108/IJEM-02-2013-0031>
- Anant, S. S. (1966). The need of belong. *Canada's Mental Health*, 14, 21-27.
- Anderson, N., y West, M. A. (1996). The team climate inventory: Development of the tci and its applications in teambuilding for innovativeness. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(1), 53–66. <https://doi.org/10.1080/13594329608414840>
- Arias, F. (2001). El compromiso personal hacia la organización y la intención de permanencia: algunos factores para su incremento. *Contaduría y Administración*, 200, 5–12.
- Avila, S., y Pascual, M., (2020). Marco filosófico del compromiso organizacional: Discusión del modelo de Allen & Meyer, y propuesta de un nuevo modelo de estudio. *Revista de estudios empresariales, segunda época*. (1), 201- 226. <https://doi.org/10.17561//ree.v2020n1.12>
- Betanzos, N., y Paz, F. (2007). Análisis psicométrico del compromiso organizacional como variable actitudinal. *Anales de Psicología*, 23(2), 207–215.
- Burbano, M. C., y Gamonal, R., Rengifo, L. M. (2019). Elaboración de una metodología basada en la endocalidad para aumentar laboral la productividad. Universidad Rey Juan Carlos.
- Calderón, G., Naranjo Valencia, J. C., Álvarez G, C. M., Hernández Calderón, G., Naranjo Valencia, J. C., y Álvarez G, C. M. (2010). Gestión humana y contexto competitivo. *Gestión Humana En Colombia: Roles, Prácticas, Retos y Limitaciones*, 1–22.
- Ccollana, Y. (2015). Rotación del personal, absentismo laboral y productividad de los trabajadores. *San Martín Emprendedor*, 6(2), 40–49.

<http://www.sme.usmp.edu.pe/index.php/sme/article/view/74>

- Cortina, E. (2013). Trabajo en equipo. *Gestión del clima organizacional. Intervención basada en evidencias* (pp. 105–116).
- Cortina, E. (2016). El rol mediador del Compromiso Organizacional entre la Satisfacción Laboral y la Intención de Permanencia en el sector de Contact Centers. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 33(2), 94–107. <https://doi.org/10.21772/ripo.v33n2a02>
- Dávila, C., y Jimenez, G. (2014). Sentido de Pertenencia y compromiso organizacional: predicción del bienestar. *Revista de Psicología*, 32(2), 272–302.
- Dávila, C., y Jiménez, G. (2012). Organizational Identification and Commitment: Correlates of Sense of Belonging and Affective Commitment. *The Spanish Journal of Psychology*, 15(1), 244–255. [https://doi.org/10.5209/rev\\_sjop.2012.v15.n1.37316](https://doi.org/10.5209/rev_sjop.2012.v15.n1.37316)
- Do Nascimento, D. A., Veloso, V., Vincenzi, S. L., y Tolfo Ribas, F. T. (2014). Resistência à Mudança Organizacional: Perspectiva Valorativa e Organizacional. *Psico*, 45(4), 513. <https://doi.org/10.15448/1980-8623.2014.4.16220>
- Extremera, N., Mérida, S., Sánchez, N., Quintana, C., y Rey, L. (2019). Un amigo es un tesoro: inteligencia emocional, apoyo social organizacional y engagement docente. *Praxis & Saber*, 10(24), 69–92. <https://doi.org/10.19053/22160159.v10.n25.2019.10003>
- Guevara, L. M., y Fernández, L. F. (2017). Work engagement y compromiso laboral: ¿Es la edad un factor diferenciador? *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 34(2), 108–119. <https://doi.org/10.21772/ripo.v34n2a04>
- Guevara, L. M., y Granada, E. (2018). Percepción de las Prácticas de Gestión Humana y su influencia sobre las Dimensiones Sociales del Clima Organizacional en Empresas Colombianas del Sector Servicios. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*,

36(1), 23–33. <https://doi.org/10.21772/ripo.v36n1a02>

Lisbona, A., Morales, J. F., y Palací, F. J. (2009). El engagement como resultado de la socialización organizacional. *Dialnet.Unirioja.Es*, 89–100.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2873396>

Londoño, M. E. (2009). Relaciones entre clima organizacional, acoso psicológico y los comportamientos éticos en el trabajo. Estudio de un caso. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 28(2), 198–212.

López, J., y Meneghel, I. (2017). Clima Organizacional como antecedente del Engagement en una muestra de empresas colombianas. Modelo de Ecuaciones Estructurales. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 35(1), 21–34.

<https://doi.org/10.21772/ripo.v35n1a02>

Mantilla, M., y García, D. (2009). Trabajo en equipos autodirigidos en función de los motivos sociales : logro , poder y afiliación. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 28(2), 101–119.

Martínez, M. E. (2009). La vinculación psicológica en el trabajo (engagement), el síndrome de quemarse por el trabajo y el clima organizacional en un grupo de empleados en Puerto Rico. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 28(1), 7–15.

Máynez, A. I. (2016). Cultura y compromiso afectivo: ¿influyen sobre la transferencia interna del conocimiento? *Contaduría y Administración*, 61(4), 666–681.

<https://doi.org/10.1016/j.cya.2016.06.003>

Meyer, J. P., Allen, N. J., y Smith, C. A. (1993). Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538–551. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.4.538>



- Meyer, J. P., y Maltin, E. R. (2010). Employee commitment and well-being: A critical review, theoretical framework and research agenda. *Journal of Vocational Behavior*, 77(2), 323–337. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2010.04.007>
- Ortiz, C.J., y García, C. A. (2021). Relationship between perceived organizational support and work engagement in Mexican workers. *Psicogente*, 24(45): pp.1-18. <https://doi.org/10.17081/psico.24.45.4084>
- Panaccio, A., y Vandenberghe, C. (2009). Perceived organizational support, organizational commitment and psychological well-being: A longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior*, 75(2), 224–236. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2009.06.002>
- Román, J. P., Krikorian, A., Franco Ruiz, C., y Betancur Gaviria, A. (2016). Apoyo organizacional y empoderamiento como antecedentes de comportamientos empoderados y participación de los empleados. *Estudios Gerenciales*, 32(139), 154–161. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2016.03.002>
- Salanova, M., Schaufeli, W. B., Llorens, S., Peiro, J. M., y Grau, R. (2000). Desde el “burnout” al “engagement”: ¿una nueva perspectiva?. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 16 (2), 117 - 134
- Sanclemente, I., Elboj, C., y Íñiguez, T. (2017). Engagement o compromiso en profesionales de enfermería: variables socio-demográficas y laborales asociadas. *Enfermería Global*, 16(47), 400–426. <https://doi.org/10.6018/eglobal.16.3.259541>
- Sanín, A. (2013). Sentido de Pertenencia. En *Gestión del clima organizacional. Intervención basada en evidencias* (pp. 37–41).
- Sanín, A., Salanova, M., Vera, P. (2018). Satisfacción con la vida: El rol de la felicidad en el trabajo y la vida. *Revista interamericana de psicología ocupacional*, 38 (1), 54-66.

DOI:10.21772/ripo.v38n1a05

Stinglhamber, F., Bentein, K., y Vandenberghe, C. (2002). Extension of the Three-Component Model of Commitment to Five Foci1. *European Journal of Psychological Assessment*, 18(2), 123–138. <https://doi.org/10.1027//1015-5759.18.2.123>

Tejada, J. M., y Arias, F. (2005). Practicas organizacionales y el compromiso de los trabajadores hacia la organización. *Enseñanza e Investigación En Psicología*, 10(2), 295–309. <http://www.redalyc.org/html/292/29210206/>

Toro, F. (2002). Desempeño y Productividad. *Contribuciones de la Psicología Ocupacional*. Medellín: Cincel.

Toro, F. (2007). Clima organizacional y expectativas en un contexto de cambio tecnológico. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 26(2), 75–99.

Toro, F. (2010a). Incidencia del Clima Organizacional sobre el Apoyo Organizacional Percibido. En F. T. Álvarez (Ed.), *Clima Organizacional: Una aproximación a su dinámica en la empresa latinoamericana*. (p. 427). <https://cincel.com.co/wp-content/uploads/2016/06/Libro-de-Consulta-gratuita-Clima-Organizacional-Una-aprox... pdf>

Toro, F. (2010b). Condiciones técnicas del instrumento de diagnóstico. En F. T. Álvarez (Ed.), *Clima Organizacional: Una aproximación a su dinámica en la empresa latinoamericana*. (p. 427). <https://cincel.com.co/wp-content/uploads/2016/06/Libro-de-Consulta-gratuita-Clima-Organizacional-Una-aprox... pdf>

Toro, F. (2010c). Relación entre los Estilos de Influencia de los Jefes y el Clima Organizacional Estudio de un caso. En F. T. Álvarez (Ed.), *Clima Organizacional una aproximación a su dinámica en la empresa latinoamericana* (p. 427). PWV Creativos. <https://cincel.com.co/wp-content/uploads/2016/06/Libro-de-Consulta-gratuita-Clima->

Organizacional-Una-aprox...pdf