



Facultad de Derecho y Ciencias Sociales

Maestría en Gestión del Talento Humano

¿De qué forma las organizaciones públicas colombianas, pueden generar mayor sentido de pertenencia entre sus colaboradores?: Una revisión bibliográfica sobre el engagement y el compromiso laboral en entidades gubernamentales.

Presenta:

Catalina Rendón Delgado

Marlen Yurany Anacona Pérez

Asesor tutor:

Oscar Gutiérrez

Cali, Valle del Cauca, Colombia

2025

Resumen

El sentido de pertenencia en el sector público colombiano ha cobrado relevancia ante los desafíos estructurales y culturales que enfrentan estas organizaciones para motivar a sus colaboradores. Aunque el engagement y el compromiso laboral han sido ampliamente estudiados a nivel internacional, existe un vacío en su aplicación al contexto colombiano. Esta revisión bibliográfica tuvo como objetivo identificar los factores clave que fomentan el sentido de pertenencia en empleados del sector público, a partir del análisis del compromiso organizacional y el engagement. Se aplicó una metodología exploratoria y descriptiva, utilizando la base de datos SCOPUS con fórmulas de búsqueda específicas en inglés y español. Se analizaron 22 artículos publicados entre 2002 y 2025, organizados en una matriz comparativa. Los resultados destacan el papel del liderazgo transformacional, el reconocimiento simbólico, el uso de tecnologías de gestión (E-HRM), la igualdad de género, recompensas no monetarias, el equilibrio entre estabilidad e innovación y la percepción de justicia organizacional como elementos clave para fomentar el compromiso. Se concluye que el fortalecimiento del sentido de pertenencia requiere una combinación de prácticas humanas, éticas e innovadoras, adaptadas a las condiciones del sector público colombiano. Esta revisión ofrece recomendaciones prácticas y líneas de investigación futuras para consolidar entornos laborales más inclusivos, resilientes y sostenibles.

Palabras claves: *Sentido de Pertenencia, Compromiso Organizacional, Engagement, Sector Público, Revisión Bibliográfica.*

Abstract

The sense of belonging in the Colombian public sector has become relevant in the face of the structural and cultural challenges that these organizations face to motivate their employees. Although engagement and work commitment have been widely studied internationally, there is a gap in their application to the Colombian context. This literature review aimed to identify the key factors that promote the sense of belonging in public sector employees, based on the analysis of organizational commitment and engagement. An exploratory and descriptive methodology was applied, using the SCOPUS database with specific search formulas in English and Spanish. 22 articles published between 2002 and 2025 were analyzed, organized in a comparative matrix. The results highlight the role of transformational leadership, symbolic recognition, the use of management technologies (E-HRM), gender equality, non-monetary rewards, the balance between stability and innovation, and the perception of organizational justice as key elements in fostering engagement. It is concluded that strengthening the sense of belonging requires a combination of humane, ethical and innovative practices, adapted to the conditions of the Colombian public sector. This review offers practical recommendations and future lines of research to consolidate more inclusive, resilient and sustainable work environments.

Keywords: *sense of belonging, organizational commitment, engagement, public sector, literature review.*

Tabla de Contenidos

Resumen.....	2
Abstract.....	3
1. Introducción.....	6
2. Método.....	9
3. Desarrollo	11
3.1. Definición de Conceptos.....	11
3.2. Teorías Fundamentales	14
3.3. Hallazgos Empíricos: Causas y Variables Asociadas	15
3.3.1. Factores Organizacionales	16
3.3.2. Factores Individuales	17
3.3.3. Prácticas de Gestión	17
3.4. Consecuencias del Sentido de Pertenencia	18
3.4.1. Mayor Desempeño Organizacional.....	18
3.4.2. Bienestar Laboral y Reducción de Rotación	19
3.4.3. Innovación y Adaptabilidad	19
3.5. Resultados de la Revisión Bibliográfica	19
3.5.1. Fortalecimiento del Liderazgo	19
3.5.2. Optimización de Prácticas de RRHH.....	20
3.5.3. Cultivo de un Clima Organizacional Positivo.....	20

3.5.4. Enfoques Diferenciados	20
4. Discusión	20
4.1. Efectos de la Digitalización en el Engagement Laboral	21
4.2. El Rol del Liderazgo en la Construcción del Sentido de Pertenencia.....	21
4.3. Las Diferencias de Género en el Compromiso Laboral	22
4.4. El Papel de las Recompensas No Monetarias	23
4.5. La Tensión Entre la Estabilidad y la Innovación en el Sector Público	24
4.6. Limitaciones del Estudio.....	25
5. Referencias	27
6. Apéndices	33
6.1. Imagen 1.....	33

1. Introducción

El sentido de pertenencia en el ámbito laboral ha emergido como un factor determinante para el éxito organizacional, particularmente en el sector público, donde los retos de motivación y compromiso suelen ser más acentuados que en el sector privado. La transformación de las dinámicas laborales, impulsada por las nuevas investigaciones en gestión humana y las tendencias culturales globales, han puesto en evidencia la necesidad de que las organizaciones reconozcan a sus colaboradores no solo como ejecutores de tareas, sino como sujetos integrales que buscan desarrollo personal y profesional (Díaz-Soloaga & Díaz-Soloaga, 2023). Esta revisión de literatura se propone abordar cómo las organizaciones públicas colombianas pueden generar un mayor sentido de pertenencia entre sus colaboradores, examinando los conceptos de engagement y compromiso laboral, claves para constituir entornos laborales sólidos, innovadores y sostenibles.

La importancia de revisar este tema radica en que, aunque el engagement y el compromiso laboral han sido ampliamente estudiados en el sector privado y en contextos internacionales, existe un vacío en el conocimiento específico sobre su aplicación y efectividad en las organizaciones públicas colombianas. Las entidades estatales enfrentan particularidades estructurales, culturales y políticas que pueden influir de manera distinta en los niveles de sentido de pertenencia de sus trabajadores (Wemyss, 2023). En muchos casos, la rigidez de los procesos administrativos, la estabilidad laboral garantizada independientemente del desempeño y la limitada flexibilidad organizacional pueden dificultar la implementación de estrategias de engagement efectivas. A pesar de su importancia estratégica, la literatura académica específica sobre estos fenómenos en el

contexto del sector público colombiano sigue siendo escasa, lo que justifica la necesidad de un análisis sistemático y actualizado.

Las revisiones de literatura previas han identificado que el engagement se asocia positivamente con el bienestar de los empleados, la productividad organizacional y la disminución de la rotación laboral. Investigaciones como las de Schaufeli y Bakker (2004) sobre el engagement, o las contribuciones de Meyer y Allen (1991) sobre el compromiso organizacional, han proporcionado modelos teóricos sólidos, pero en su mayoría enfocados en el sector privado o en entornos de alta competitividad. Otros estudios han señalado que los factores que fomentan el engagement, como el liderazgo transformacional, la comunicación efectiva, la participación activa en la toma de decisiones y la alineación de valores personales y organizacionales, son también relevantes para el sector público. Sin embargo, pocos trabajos analizan cómo estos factores se adaptan o deben ser modificados en el marco de las instituciones estatales colombianas, donde los retos y oportunidades son sustancialmente distintos (Pilotti, 2024).

De esta manera, surgen varias preguntas que orientan esta revisión: ¿Cuáles son los factores que potencian el sentido de pertenencia en los colaboradores del sector público colombiano? ¿Qué estrategias han demostrado ser eficaces en otras organizaciones públicas a nivel nacional e internacional? ¿Cómo influyen las particularidades del sector público colombiano —como la estabilidad laboral, las políticas de carrera administrativa y la cultura organizacional tradicional— en la construcción de engagement y compromiso? Además, ¿cuáles son las prácticas de gestión humana que más contribuyen a fortalecer este vínculo emocional y psicológico entre el trabajador y la organización en el contexto colombiano?

El objetivo de esta revisión de literatura es identificar, analizar y sintetizar las principales estrategias, prácticas y factores que puedan fomentar el sentido de pertenencia en las organizaciones públicas colombianas, a partir del estudio del engagement y el compromiso laboral. Así mismo, se busca señalar los vacíos teóricos existentes, proponer líneas de investigación futuras y ofrecer recomendaciones prácticas que puedan ser implementadas por las entidades públicas para mejorar el bienestar de sus colaboradores y, consecuentemente, su desempeño organizacional.

A partir de esta revisión, se espera contribuir al fortalecimiento de las políticas de gestión del talento humano en el sector público colombiano, evidenciando la necesidad de un enfoque más humano y participativo en la administración pública. Entender cómo se construye el sentido de pertenencia permitirá a las organizaciones públicas adaptarse mejor a las nuevas expectativas de los trabajadores, generar entornos laborales más saludables y, en última instancia, cumplir de manera más eficiente su misión social. Así, más allá de garantizar la permanencia de los empleados, se trata de lograr su implicación activa, su entusiasmo por el trabajo y su alineación genuina con los objetivos institucionales, aspectos que resultan fundamentales en un momento donde la confianza en las instituciones públicas y la eficiencia de los servicios estatales son desafíos prioritarios para el país.

2. Método

Con esta revisión bibliográfica se pretendió identificar y analizar los factores clave que influyen en los colaboradores para tener un sentido de pertenencia con una organización, mediante una revisión bibliográfica sobre compromiso organizacional y engagement en organizaciones del sector público, para tener diferentes perspectivas que permitan proporcionar recomendaciones que puedan ser implementadas en las organizaciones, asegurando que estas estén alineadas con las necesidades actuales y las tendencias del mercado laboral.

En esta investigación se pone en práctica los tipos de estudio exploratorio bibliográfico y descriptivo, ya que inicialmente se buscó información acerca de los temas, únicamente en la base de datos de SCOPUS, utilizando las siguientes fórmulas de búsqueda:

- ("organizational commitment" OR "work engagement" OR "employee engagement") AND ("public sector organizations" OR "public administration" OR "government employees"). Aplicada al método de búsqueda “Article title”, encontrando diecisiete (17) artículos relacionados a nivel mundial.
- ("compromiso organizacional" OR "engagement laboral") AND ("sector público" OR "entidades gubernamentales") Utilizada en la opción “All fields” donde se seleccionaron cinco (5) artículos referentes al tema de origen iberoamericano.

Se recolectaron los artículos en una base matriz de Excel, desde el 2002 al 2025, ingresando la información de: año de publicación, nombre de autores, título, revista/ volumen / página, país / región, resumen, conclusiones, conceptos / constructos, factores

asociados al compromiso organizacional y engagement en organizaciones públicas, efectos y recomendaciones; para poder realizar fácilmente las comparaciones de pensamiento (Imagen 1).

Por lo cual la elaboración de esta revisión bibliográfica pretende plasmar la investigación realizada, y dar alternativas a las organizaciones, para que puedan lograr atraer y retener el mejor talento humano, logrando que sus colaboradores se sientan orgullosos de pertenecer a ella, que quieran permanecer y aportar a que sea cada vez mejor.

A través de la transformación global han surgido nuevas formas de visualizar a la organización y a los colaboradores, por lo que se han generado nuevas necesidades frente a los mismos y es necesario formular una revisión bibliográfica, como una forma de aportar y motivar a estos actores, a potencializar sus propios recursos, pues esto les permitirá mantener y proteger sus activos más importantes.

3. Desarrollo

3.1. Definición de Conceptos

El sentido de pertenencia en el ámbito laboral constituye un fenómeno psicológico y organizacional complejo que requiere un análisis detallado de sus componentes fundamentales. Este constructo se refiere al grado en que un empleado desarrolla una conexión emocional y cognitiva con su organización, sintiéndose valorado e identificado con sus metas y valores. Según Vigoda-Gadot y Eldor (2012), esta noción trasciende la mera satisfacción laboral para abarcar dimensiones más profundas como la identificación organizacional, que implica la internalización de los valores institucionales; la valoración percibida, relacionada con el reconocimiento de las contribuciones individuales; y el vínculo emocional, que se manifiesta como lealtad y apego hacia la organización. En el contexto del sector público, esta conceptualización adquiere matices particulares, ya que frecuentemente se asocia con la motivación de servicio público, es decir, con el deseo intrínseco de contribuir al bienestar colectivo más allá de incentivos económicos (Fry & Egel, 2021). Esta particularidad diferencia sustancialmente la dinámica del sentido de pertenencia en organizaciones públicas frente a las privadas, donde los factores extrínsecos suelen tener mayor peso.

El engagement laboral, por su parte, representa un estado psicológico positivo caracterizado por tres dimensiones interrelacionadas. Schaufeli y Bakker (2004) lo definen mediante el vigor, que se manifiesta como altos niveles de energía y resistencia mental en el desempeño laboral; la dedicación, que implica entusiasmo, inspiración y orgullo por el trabajo realizado; y la absorción, que se refiere a la capacidad de concentración plena en las tareas. Este constructo va más allá de la satisfacción laboral tradicional, pues mientras esta

última denota un estado pasivo de contentamiento, el engagement implica una participación activa y entusiasta en las actividades laborales. Investigaciones recientes en el sector público, como las realizadas por Profiroiu y colaboradores (2022), demuestran que los empleados públicos pueden mantener niveles elevados de engagement incluso en contextos adversos, como durante la pandemia de COVID-19, lo que sugiere una notable resiliencia en este sector. Este fenómeno parece estar estrechamente vinculado con factores organizacionales como el estilo de liderazgo, la claridad de objetivos y el apoyo percibido por parte de los supervisores, elementos que emergen como predictores críticos del engagement en las administraciones públicas (Grueso et al., 2022).

El compromiso organizacional completa este trío de conceptos fundamentales, representando la fuerza del vínculo psicológico entre el empleado y su organización. El modelo trifactorial desarrollado por Meyer y Allen (1997) distingue entre compromiso afectivo, que surge de un apego emocional a la organización; compromiso normativo, basado en un sentido de obligación moral; y compromiso instrumental, que refleja la percepción de costos asociados a abandonar la organización (Grandi, 2024). En el sector público, las investigaciones coinciden en señalar el predominio del compromiso afectivo, donde los empleados desarrollan fuertes lazos emocionales con su institución motivados por valores como la justicia social o el servicio a la comunidad. Este patrón contrasta con lo observado en el sector privado, donde el compromiso instrumental suele tener mayor relevancia. Estudios como los de Saleem y Gul (2013) destacan que factores como la estabilidad laboral característica del sector público reducen la importancia de los "costos de salida", dando mayor protagonismo a los componentes afectivos y normativos del compromiso.

La interrelación entre estos tres constructos -sentido de pertenencia, engagement y compromiso organizacional- configura un sistema dinámico que influye profundamente en el desempeño de las organizaciones públicas. La investigación evidencia que cuando los empleados desarrollan un fuerte sentido de pertenencia, esto genera mayores niveles de engagement, lo que a su vez fortalece el compromiso organizacional, creando un círculo virtuoso que beneficia tanto a los individuos como a las instituciones. Chiwawa (2022) demuestra cómo el sentimiento de valoración personal (pertenencia) conduce a una mayor inversión de energía en el trabajo (engagement), mientras que Ancarani y colaboradores (2021) muestran cómo el engagement sostenido consolida los vínculos afectivos con la organización (compromiso). Esta interdependencia subraya la importancia de abordar estos fenómenos de manera integral en las estrategias de gestión de recursos humanos en el sector público.

Las implicaciones prácticas de esta comprensión conceptual son significativas para la administración pública. Para fomentar el sentido de pertenencia, resulta esencial implementar políticas de comunicación transparente que permitan a los empleados comprender el impacto social de su trabajo, así como mecanismos de participación que los involucren activamente en los procesos de mejora organizacional (Deroncele et al., 2021). En cuanto al engagement, el liderazgo transformacional emerge como factor clave, particularmente cuando los supervisores logran inspirar a sus equipos y reconocer sus logros de manera genuina. Respecto al compromiso organizacional, las oportunidades de desarrollo profesional alineadas con los valores del servicio público y los sistemas de reconocimiento no económico aparecen como estrategias particularmente efectivas. Estas intervenciones, cuando se implementan de manera coherente y sistemática, pueden

transformar sustancialmente el clima organizacional y, en consecuencia, la eficacia de las instituciones públicas en el cumplimiento de sus misiones sociales.

3.2. Teorías Fundamentales

Para comprender cómo se construye y mantiene el sentido de pertenencia en las organizaciones públicas, es necesario recurrir a marcos teóricos que expliquen las dinámicas psicológicas y sociales que subyacen a este fenómeno. Una de las teorías más influyentes es la **Teoría de la Conservación de Recursos (COR)**, desarrollada por Hobfoll (1989) y aplicada al ámbito organizacional por investigadores como Costantini et al. (2017). Esta teoría postula que los individuos buscan adquirir, proteger y retener recursos valiosos, ya sean materiales (ej. salario), sociales (ej. apoyo de colegas) o psicológicos (ej. autonomía). Cuando estos recursos son abundantes, los empleados experimentan mayor engagement y bienestar; por el contrario, su pérdida o amenaza genera estrés y desvinculación (Ravina-Ripoll et al., 2024). En el contexto del sector público, donde los recursos materiales suelen ser limitados, factores como el reconocimiento simbólico, las oportunidades de desarrollo y un clima laboral positivo se convierten en elementos críticos para fomentar el sentido de pertenencia.

Otra perspectiva clave es la **Teoría del Intercambio Social (SET)**, que sostiene que las relaciones laborales están basadas en canjes entre empleados y organización (Blau, 1964). Según Chiwawa (2022), cuando los trabajadores perciben que la organización invierte en su bienestar (ej. mediante políticas de equidad, capacitación o flexibilidad), responden con mayor compromiso y esfuerzo. Esta teoría es especialmente relevante en el sector público, donde la falta de incentivos económicos competitivos hace que los empleados valoren más los recursos socioemocionales, como el trato justo, el

reconocimiento y la posibilidad de participar en decisiones estratégicas. Estudios como el de Saleem y Gul (2013) demuestran que, en ausencia de reciprocidad, los empleados públicos pueden desarrollar actitudes cínicas o incluso intenciones de abandonar la organización.

Finalmente, el **Modelo Demandas-Recursos Laborales (JD-R)**, propuesto por Demerouti et al. (2001) y ampliado por Ludviga y Kalvina (2024), ofrece un marco integrador para entender cómo las características del trabajo influyen en el engagement. Este modelo distingue entre dos categorías principales: las demandas laborales (ej. carga de trabajo, ambigüedad de roles) y los recursos laborales (ej. apoyo gerencial, autonomía). Cuando los recursos superan las demandas, los empleados experimentan mayor motivación y compromiso; en cambio, cuando las demandas exceden los recursos disponibles, predominan el agotamiento y la despersonalización (Noboa et al., 2020). En el sector público, donde las demandas suelen ser altas debido a la complejidad de los procesos burocráticos y la presión social, resulta fundamental fortalecer recursos como el liderazgo transformacional, la claridad en los objetivos y la capacitación continua.

Estas teorías no son excluyentes, sino complementarias. Mientras la COR explica por qué los empleados buscan proteger ciertos recursos, la SET analiza cómo las interacciones sociales moldean su compromiso, y el modelo JD-R proporciona un esquema práctico para diseñar entornos laborales que favorezcan el engagement. Juntas, ofrecen un marco sólido para entender cómo las organizaciones públicas pueden cultivar un sentido de pertenencia duradero entre sus colaboradores.

3.3. Hallazgos Empíricos: Causas y Variables Asociadas

La investigación sobre el sentido de pertenencia en el sector público ha identificado una serie de factores organizacionales, individuales y de gestión que influyen significativamente en su desarrollo. Estos hallazgos empíricos provienen de estudios realizados en diversos contextos culturales y administrativos, lo que permite establecer patrones comunes y diferencias contextuales.

3.3.1. Factores Organizacionales

Uno de los elementos más determinantes es el liderazgo. Los estudios de Ancarani et al. (2021) y Qing et al. (2020) demuestran que los estilos de liderazgo ético y transformacional tienen un impacto directo en el compromiso de los empleados. Los líderes que fomentan la transparencia, promueven la participación en la toma de decisiones y generan un clima de confianza, logrando que los colaboradores se identifiquen más con la organización. En particular, el liderazgo transformacional, caracterizado por su capacidad para inspirar y motivar mediante una visión compartida, ha mostrado ser especialmente efectivo en contextos públicos donde la motivación intrínseca juega un papel fundamental.

Otro factor decisivo es la agilidad estratégica, especialmente en contextos de crisis. Ludviga y Kalvina (2024) analizaron cómo las organizaciones públicas que demostraron capacidad de adaptación durante la pandemia de COVID-19 mantuvieron niveles más altos de engagement entre sus empleados. La agilidad no solo implica una respuesta rápida a los cambios externos, sino también una estructura interna que favorezca el aprendizaje organizacional, la claridad de objetivos y la toma de decisiones descentralizada. Estos elementos reducen la incertidumbre y fortalecen la confianza de los empleados en la capacidad de la organización para enfrentar desafíos.

La digitalización es otro aspecto que ha cobrado relevancia en los últimos años. Según Zhan y Xie (2025), su impacto es dual: puede percibirse como un desafío que impulsa el desarrollo de nuevas competencias o como una amenaza que genera estrés y resistencia al cambio, la diferencia radica en cómo se gestiona el proceso. Cuando las organizaciones invierten en capacitación y aseguran que los empleados cuenten con las habilidades necesarias (alfabetización digital), la digitalización se convierte en un facilitador del engagement. Por el contrario, cuando se implementa sin preparación adecuada, puede deteriorar el clima laboral y reducir el sentido de pertenencia.

3.3.2. Factores Individuales

A nivel individual, la motivación en el servicio público emerge como un predictor clave del engagement en este sector. Jankelová et al. (2022) encontraron que los empleados que valoran el impacto social de su trabajo muestran mayores niveles de dedicación y satisfacción. Esta motivación está ligada a la identificación con los valores organizacionales y la percepción de que el trabajo contribuye al bien común.

El género también ha sido estudiado como variable moderadora. Profiroiu et al. (2022) observaron que, en algunos contextos, los hombres reportan niveles más altos de engagement, particularmente en entornos de alta exigencia. Sin embargo, este hallazgo no es uniforme y varía según factores culturales y organizacionales. Por ejemplo, en culturas con altos niveles de igualdad de género, las diferencias tienden a disminuir. Además, las mujeres suelen verse más afectadas por la falta de oportunidades de desarrollo y la percepción de inequidad, lo que sugiere la necesidad de políticas de gestión más inclusivas.

3.3.3. Prácticas de Gestión

En cuanto a las prácticas de gestión, la implementación de sistemas electrónicos de recursos humanos (E-HRM) ha demostrado ser efectiva para aumentar la transparencia y el compromiso. Almaaitah et al. (2024) destacan que plataformas digitales para evaluación de desempeño, capacitación en línea y comunicación interna mejoran la percepción de equidad y facilitan la retroalimentación continua. Esto es particularmente relevante en organizaciones públicas grandes y descentralizadas, donde la coherencia en las prácticas de RRHH puede ser un desafío.

El reconocimiento también juega un papel fundamental. Chiwawa (2022) señala que, en el sector público, donde los incentivos económicos suelen ser limitados, las recompensas no monetarias (como el feedback positivo, oportunidades de desarrollo y flexibilidad laboral) son críticas para mantener la motivación. Los empleados que perciben que sus contribuciones son valoradas desarrollan un vínculo emocional más fuerte con la organización.

3.4. Consecuencias del Sentido de Pertenencia

El sentido de pertenencia no solo beneficia a los empleados, sino que también tiene implicaciones significativas para las organizaciones públicas.

3.4.1. *Mayor Desempeño Organizacional*

Los estudios coinciden en que empleados comprometidos son más productivos y muestran mayores niveles de ciudadanía organizacional (conductas proactivas que van más allá de las responsabilidades formales). Almaaitah et al. (2024) encontraron que en organizaciones con altos niveles de engagement, los colaboradores están más dispuestos a asumir tareas adicionales, colaborar con colegas y proponer mejoras. Esto es crucial en el

sector público, donde la eficiencia y la innovación suelen estar limitadas por estructuras burocráticas.

3.4.2. *Bienestar Laboral y Reducción de Rotación*

Otro efecto importante es la reducción del estrés laboral y la intención de rotación. Saleem y Gul (2013) demostraron que empleados con un fuerte sentido de pertenencia reportan mayores niveles de satisfacción y menor deseo de abandonar la organización. Esto es particularmente relevante en contextos donde la retención de talento es un desafío, como en administraciones públicas con salarios menos competitivos que el sector privado.

3.4.3. *Innovación y Adaptabilidad*

Finalmente, organizaciones con altos niveles de pertenencia fomentan culturas más colaborativas y abiertas al cambio. Kidron y Peretz (2018) destacan que cuando los empleados se sienten parte de un proyecto común, están más dispuestos a asumir riesgos y proponer soluciones innovadoras. Esto es esencial en un entorno global donde las administraciones públicas deben adaptarse rápidamente a cambios tecnológicos, sociales y económicos.

3.5. Resultados de la Revisión Bibliográfica

Para fortalecer el sentido de pertenencia en organizaciones públicas, la literatura sugiere intervenciones en cuatro áreas clave:

3.5.1. *Fortalecimiento del Liderazgo*

Dado el impacto comprobado del liderazgo transformacional, es esencial capacitar a mandos medios y altos en habilidades como comunicación inspiradora, gestión del cambio y empoderamiento de equipos (Ancarani et al., 2021). Además, Qing et al. (2020)

recomiendan incorporar principios de liderazgo ético, donde la transparencia y la equidad sean valores centrales.

3.5.2. Optimización de Prácticas de RRHH

La implementación de E-HRM debe ir acompañada de capacitación continua para garantizar que los empleados aprovechen estas herramientas (Almaaitah et al., 2024).

Paralelamente, es crucial desarrollar sistemas de reconocimiento no monetarios, como programas de mentoría, días de desarrollo profesional o reconocimientos públicos (Chiwawa, 2022).

3.5.3. Cultivo de un Clima Organizacional Positivo

Para reducir la ambigüedad de roles, Kwon (2002) sugiere clarificar expectativas mediante descripciones de puesto detalladas y planes de carrera bien definidos. Además, la confianza puede fortalecerse mediante prácticas de comunicación abierta y participación en decisiones estratégicas.

3.5.4. Enfoques Diferenciados

Dado que factores como el género influyen en la experiencia laboral, las organizaciones deben adoptar políticas inclusivas. Profiroiu et al. (2022) recomiendan programas de desarrollo profesional específicos para mujeres y mecanismos para garantizar equidad en oportunidades de crecimiento.

4. Discusión

El análisis de los hallazgos presentados permite profundizar en la comprensión del sentido de pertenencia en el sector público, destacando su complejidad y multifactorialidad. Los resultados evidencian que este constructo no solo está influenciado por variables individuales, como la motivación de servicio público o la alfabetización digital, sino

también por factores organizacionales y contextuales, tales como el liderazgo, las prácticas de gestión de recursos humanos y el clima laboral. Esta interacción entre lo individual y lo colectivo refuerza la necesidad de abordar el tema desde una perspectiva sistémica, donde las políticas organizacionales deben alinearse con las expectativas y necesidades de los empleados para generar un impacto duradero.

4.1. Efectos de la Digitalización en el Engagement Laboral

El estudio de Zhan y Xie (2025) revela que la percepción de la tecnología como un desafío (oportunidad de desarrollo) o como una amenaza (sobrecarga laboral) media su impacto en el compromiso. Este hallazgo es crucial para las organizaciones públicas colombianas, donde la modernización tecnológica es una prioridad, pero su implementación suele ser desigual. La resistencia al cambio y la falta de capacitación pueden convertir herramientas potencialmente beneficiosas, como los sistemas de gestión electrónica (E-HRM), en fuentes de estrés. Por lo tanto, no basta con adoptar tecnologías; es esencial acompañarlas de programas de formación continua y de una comunicación clara que destaque sus beneficios tanto para la organización como para los empleados.

Por ello se da la siguiente recomendación práctica: desde el área de Talento Humano, se recomienda implementar un plan de formación digital progresiva, segmentado por niveles de competencia tecnológica y enfocado en el uso práctico de herramientas como plataformas E-HRM, intranets colaborativas o sistemas de gestión documental. Además, se deben establecer programas de mentores tecnológicos internos, donde empleados con mayor dominio digital acompañen a otros, generando vínculos de confianza y aprendizaje colaborativo que refuercen el sentido de pertenencia.

4.2. El Rol del Liderazgo en la Construcción del Sentido de Pertenencia

La literatura coincide en que los estilos transformacionales y éticos tienen un efecto positivo directo en el engagement (Ancarani et al., 2021; Qing et al., 2020). La resistencia al cambio y la falta de capacitación pueden convertir herramientas potencialmente beneficiosas, como los sistemas de gestión electrónica (E-HRM), en fuentes de estrés. Por lo tanto, no basta con adoptar tecnologías; es esencial acompañarlas de programas de formación continua y de una comunicación clara que destaque sus beneficios tanto para la organización como para los empleados.

Por ello se da la siguiente recomendación práctica: En este sentido, Talento Humano debe dirigir el diseño de un Programa de Desarrollo de Liderazgo Ético y Transformacional, que combine talleres de formación con simulaciones de toma de decisiones, retroalimentación 360° y acompañamiento continuo. Es vital incluir módulos de comunicación empática, gestión de crisis y liderazgo adaptativo para fortalecer la capacidad de los líderes intermedios de motivar y conectar emocionalmente con sus equipos. Además, se recomienda establecer espacios mensuales de diálogo directo entre líderes y equipos, que sirvan para identificar barreras, compartir logros y generar sentido de propósito colectivo.

4.3. Las Diferencias de Género en el Compromiso Laboral

Mientras que Profiroiu et al. (2022) encontraron que los hombres en la administración pública rumana reportaron mayores niveles de engagement, especialmente en situaciones de alta presión, otros estudios como el de Jankelová et al. (2022) destacan que las mujeres son más sensibles a prácticas de apoyo y equidad. Estas discrepancias podrían explicarse por factores culturales o por la distribución desigual de oportunidades de desarrollo entre géneros.

Por ello se da la siguiente recomendación practica: En contextos como el colombiano, donde persisten brechas de género en cargos directivos, Talento Humano debe implementar políticas activas de igualdad, como programas de liderazgo femenino, enfocados en identificar, capacitar y acompañar a mujeres con alto potencial para asumir roles de decisión. Asimismo, se deben realizar auditorías internas de equidad para identificar posibles sesgos en procesos de promoción, evaluación del desempeño y asignación de proyectos estratégicos. Complementariamente, se propone la creación de comités de equidad de género integrados por empleados de distintas áreas, que puedan proponer iniciativas, realizar seguimiento y generar conciencia sobre prácticas inclusivas.

4.4. El Papel de las Recompensas No Monetarias

Si bien el salario es un factor relevante, en el sector público aspectos como el reconocimiento simbólico y las oportunidades de desarrollo tienen gran peso. A diferencia del sector privado, donde los incentivos económicos suelen ser primordiales, en el sector público, factores como el reconocimiento simbólico, la claridad en los objetivos organizacionales y las oportunidades de desarrollo profesional tienen un peso considerable (Chiwawa, 2022; Almaaitah et al., 2024). Esto refuerza la idea de que el compromiso en este sector está ligado a valores intrínsecos, como el deseo de contribuir al bien común. No obstante, esto no significa que los aspectos materiales deban ignorarse. Estudios como el de Saleem y Gul (2013) demuestran que la insatisfacción salarial puede erosionar rápidamente el compromiso, incluso en empleados altamente motivados.

Por ello se da la siguiente recomendación practica: desde Talento Humano se sugiere diseñar un Sistema Integral de Reconocimiento, que incluya no solo premios formales anuales, sino también reconocimientos frecuentes y públicos por logros

individuales y de equipo (por ejemplo, “empleado del mes”, agradecimientos en reuniones generales o en la intranet institucional). A esto debe sumarse una ruta clara de desarrollo profesional, con planes de carrera individualizados, acceso equitativo a formaciones, rotaciones voluntarias internas y convocatorias abiertas y transparentes para nuevas responsabilidades. Estas acciones fortalecen la percepción de justicia y de progreso profesional dentro de la entidad, alimentando el sentido de pertenencia.

4.5. La Tensión Entre la Estabilidad y la Innovación en el Sector Público

Por un lado, la seguridad laboral y los procesos estructurados son valorados por los empleados, ya que reducen la incertidumbre (Kwon, 2002). Por otro, la excesiva burocracia puede limitar la autonomía y la creatividad, factores clave para el engagement (Kidron & Peretz, 2018). Aquí, el concepto de "agilidad organizacional" (Ludviga & Kalvina, 2024) emerge como una solución potencial, al proponer estructuras que combinen procesos claros con espacios para la experimentación. En este sentido, el teletrabajo es una herramienta clave para fomentar estas ideas nuevas, así como aportar a un mayor balance entre vida laboral y familiar, que es uno de los factores claves mencionados por Beltrán et al., 2024

Por ello se da la siguiente recomendación práctica: para gestionar esta dualidad, Talento Humano puede liderar la creación de laboratorios de innovación interna, conformados por equipos multidisciplinarios que propongan soluciones a problemas específicos de la entidad, con tiempos definidos y autonomía operativa. Estos equipos podrían trabajar bajo metodologías ágiles (como Design Thinking o Scrum), fomentando la experimentación sin riesgo disciplinario. Asimismo, se recomienda habilitar espacios físicos o virtuales para la creatividad funcional, como hackatones, jornadas de ideas, concursos internos o ferias de buenas prácticas, donde los empleados compartan iniciativas

que mejoren procesos. Estas prácticas permiten que los servidores públicos sientan que sus ideas tienen valor y que pueden contribuir activamente al cambio institucional.

Implementar políticas que favorezcan el equilibrio entre el trabajo y la vida personal, como horarios flexibles y opciones de teletrabajo que se mantengan y respeten en el tiempo.

La intersección entre justicia organizacional y salud laboral constituye otra dimensión crítica. La investigación de Costantini et al. (2017) revela que empleados en entornos percibidos como injustos exhiben mayores niveles de estrés y menor resiliencia, afectando su desempeño. Esto se agudiza en contextos de crisis, donde la falta de claridad en los criterios de asignación de cargas laborales como ocurrió durante la pandemia (Ludviga & Kalvina, 2024) erosiona rápidamente el compromiso. Paradójicamente, el estudio de Kidron y Peretz (2018) advierte que incluso en organizaciones con altos niveles de politiquería, la presencia de líderes éticos que modelan equidad puede contrarrestar estos efectos negativos, sugiriendo que la justicia procedimental (transparencia en normas) y la interaccional (trato digno) operan como amortiguadores del clima político adverso.

4.6. Limitaciones del Estudio

Finalmente, es importante reflexionar sobre las limitaciones de los estudios analizados. La mayoría de las investigaciones provienen de contextos culturales distintos al colombiano (ej. China, Europa del Este, Jordania), lo que plantea interrogantes sobre la transferibilidad de sus conclusiones. Además, muchos emplean diseños transversales, que aunque útiles para identificar correlaciones, no permiten establecer causalidades. Futuras investigaciones en el ámbito colombiano podrían adoptar metodologías longitudinales o cualitativas para explorar cómo evoluciona el sentido de pertenencia en respuesta a

reformas administrativas o cambios políticos. Asimismo, sería valioso examinar el impacto de variables poco estudiadas, como la diversidad étnica o el rol de los sindicatos, en la dinámica del compromiso laboral.

En síntesis, la discusión revela que fortalecer el sentido de pertenencia en el sector público requiere intervenciones multidimensionales. No existe una "fórmula mágica", sino un conjunto de prácticas que deben adaptarse a las particularidades de cada organización y su contexto sociocultural. La digitalización, el liderazgo ético, la equidad de género, el balance entre las recompensas económicas y simbólicas, el equilibrio entre estabilidad e innovación la persecución de justicia organizacional, son piezas de un rompecabezas que, ensambladas correctamente, pueden generar entornos laborales más sólidos y sostenibles. El desafío para los gestores públicos en Colombia, es traducir estos hallazgos académicos en políticas concretas, priorizando siempre el diálogo con los empleados como actores centrales del proceso. Solo así se podrá pasar de la teoría a la práctica, construyendo organizaciones que no solo funcionen eficientemente, sino que también inspiren y retengan a sus talentos.

5. Referencias

- Almaaitah, M. F., Al-Rwaidan, R. M., Al-Adamat, A. M., Enaizan, O., & Alserhan, A. F. (2024). The impact of e-human resource management on employee performance: The mediating role of employee engagement in Jordanian service and public administration commission. *Journal of Infrastructure, Policy and Development*.
<https://api.semanticscholar.org/CorpusID:272549921>*
- Ancarani, A., Francesco, A., Carmela Di, M., & and Giammanco, M. D. (2021). Promoting work engagement in public administrations: the role of middle managers' leadership. *Public Management Review*, 23(8), 1234–1263.
<https://doi.org/10.1080/14719037.2020.1763072>*
- Beltrán, A., Hernández, L., Gallardo, S. P., y Rueda, J. F. (2024). Determinantes de la satisfacción laboral en los funcionarios públicos de Colombia. *Revista De Ciencias Sociales*, XXX(4), 228-246*
- Chiwawa, N. (2022). Determinants of employee engagement in public sector organisations: case of Zimbabwe. *International Journal of Public Sector Management*, 35(7), 749–764. <https://doi.org/10.1108/IJPSM-03-2021-0073>*
- Costantini, A., De Paola, F., Ceschi, A., Sartori, R., Meneghini, A. M., & Di Fabio, A. (2017). Work engagement and psychological capital in the Italian public administration: A new resource-based intervention programme. *Journal of Industrial Psychology = Tydskrif Vir Bedryfsielkunde.*, 43(0), 1.
<https://doi.org/10.4102/sajip.v43i0.1413>*
- Criado, S. C. (2019). Social clauses in public procurement: A study of its suitability for promotion of social economy. *CIRIEC-Espana, Revista Juridica de Economia*

- Social y Cooperativa*, 2019(35). <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85180185597&partnerID=40&md5=99ffe25f8a02a19cb072f53f47a853f4>
- Deroncele, A. A., Anaya, L. Y., López, M. R., & Santana, G. Y. (2021). Motivation in service companies: Contributions from psychosocial intervention. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(94), 568–584. <https://doi.org/10.52080/rvgluzv26n94.7>
- Díaz-Soloaga, P., & Díaz-Soloaga, A. (2023). Forced telecommuting during the COVID-19 lockdown: the impact on corporate culture in Spain and Kazakhstan. *Corporate Communications*, 28(2), 193–212. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-02-2022-0018>
- Fry, L. W., & Egel, E. (2021). Correction: Global leadership for sustainability (Sustainability, (2021), 13, 6360, 10.3390/su13116360). *Sustainability (Switzerland)*, 13(21). <https://doi.org/10.3390/su132112209>
- Grandi, R. (2024). Upstream and Downstream Participation in the Bologna City. In *Humanism in Business Series: Vol. Part F4245* (pp. 257–281). https://doi.org/10.1007/978-3-031-67155-5_12
- Grueso, H. M. P., Antón, C., & López-Santamaría, M. (2022). Meaningful Work and Satisfaction with Life: A Case Study from a Supported Employment Program—Colombia. *Behavioral Sciences*, 12(7). <https://doi.org/10.3390/bs12070229>
- Jankelova, N., Joniaková, Z., & Puhovichova, D. (2022). Factors Influencing Employee Engagement In Public Administration. *Public Administration Issues*, 53–77. <https://doi.org/10.17323/1999-5431-2022-0-6-53-77>*
- Kidron, A., & Vinarski Peretz, H. (2018). Organizational political climate and employee engagement in political behavior in public sector organizations. *International*

- Journal of Organizational Analysis*, 26(4), 773–795. <https://doi.org/10.1108/IJOA-09-2017-1243>*
- Kojanic, O. (2021). “We’re all here for the money”: solidarity and divisions in a worker-owned company. *Dialectical Anthropology*, 45(2), 151–168. <https://doi.org/10.1007/s10624-020-09616-z>
- Kwon, Y. (2002). A Process Model of Organizational Commitment of Korean Government Employees: The Effects of Organizational Practices, Role Ambiguity, and Trust on Altruism. *International Review of Public Administration*, 7(2), 81–97. <https://doi.org/10.1080/12294659.2002.10805008>*
- López Armes, E. L., (2021). Responsabilidad social y el compromiso organizacional de empleados públicos del Perú. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(95), 656-668.*
- Ludviga, I., & Kalvina, A. (2024). Organizational Agility During Crisis: Do Employees’ Perceptions of Public Sector Organizations’ Strategic Agility Foster Employees’ Work Engagement and Well-being? *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 36(2), 209–229. <https://doi.org/10.1007/s10672-023-09442-9>*
- Luxmi, & Vashisth, Tarun Kumar. (2009). Profiling Organisational Commitment: An Empirical Study of Public Sector Organisations. *Management and Labour Studies*, 34(1), 7–26. <https://doi.org/10.1177/0258042X0903400101>*
- Martínez, M. R., Ibáñez, P. C., & Campillo, J. P. (2021). La predicción del fracaso empresarial de las cooperativas españolas. Aplicación del Algoritmo Extreme Gradient Boosting. *CIRIEC-Espana Revista de Economía Publica, Social y Cooperativa*, 101, 255–288. <https://doi.org/10.7203/CIRIEC-E.101.15572>

- Nadim, M., & Amir, B. (2015). Role of employee empowerment in boosting organizational commitment in public sector organizations of Pakistan. *Актуальні Проблеми Економіки*, 4, 294–304. <https://doi.org/10.22515/jmif.v1i1.3564>*
- Noboa, A. M., Torres, L. G., Estrella, T. I., & Vizuite, N. W. (2020). Motivational language and psychological empowerment of workers in the city of Guayaquil, Ecuador. *Revista de Ciencias Sociales*, 26(2), 206–224.
<https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85087820412&partnerID=40&md5=aab838eb456fef60d75cfdb43b6784a5>
- Olivos, L. M., Olivos, M. A., Cortez, F., y Campos, J. A. (2023). Perspectivas de la gestión del talento humano en el sector público de Perú. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXIX(1), 277-288.*
- Pilotti, L. (2024). The Emergent Smart Organisation with Emotional Potentials as Source of Creativity and Collaborative Intelligence in Responsible Companies: Well-being, Participation, Resilience and Spirituality over Competences for Possible Happiness. In *Palgrave Studies in Sustainable Business in Association with Future Earth: Vol. Part F2324* (pp. 229–247). https://doi.org/10.1007/978-3-031-41610-1_10
- Profiroi, A. G., Sabie, O. M., Nastacă, C. C., & Pufleanu, M. C. (2022). Work engagement: A study among civil servants of Romania state's public administration. *Administratie Si Management Public*, 38, 46–69.
<https://www.cceol.com/search/article-detail?id=1231109>*
- Qing, M., Asif, M., Hussain, A., & Jameel, A. (2020). Exploring the impact of ethical leadership on job satisfaction and organizational commitment in public sector organizations: the mediating role of psychological empowerment. *Review of*

- Managerial Science*, 14(6), 1405–1432. <https://doi.org/10.1007/s11846-019-00340-9>*
- Ravina-Ripoll, R., Díaz-García, G. A., Ahumada-Tello, E., & Galván-Vela, E. (2024). Emotional wage, happiness at work and organisational justice as triggers for happiness management. *Journal of Management Development*, 43(2), 236–252. <https://doi.org/10.1108/JMD-02-2023-0046>
- Saleem, T. (2013). Drivers of Turnover Intention in Public Sector Organizations: Pay Satisfaction, Organizational Commitment and Employment Opportunities. *Middle-East Journal of Scientific Research*, 17, 697–704. <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:16652209>*
- Simosi, M. (2013). Trajectories of organizational commitment: A qualitative study in a Greek public sector organization. *International Journal of Cross Cultural Management*, 13(1), 111–130. <https://doi.org/10.1177/1470595812452637>*
- Susanto, A. B., Kurniaty, K., Priyono, A., & Nusbantoro, A. J. (2020). *The Analysis of Organizational Commitment on Organizational Citizenship Behavior On Public Sector Organization*. <http://repository.unej.ac.id/handle/123456789/98948>*
- Torsello, D. (2019). Generation Y workers: An empirical framework for cultural and organizational aspects. *Employee Relations*, 41(6), 1330–1347. <https://doi.org/10.1108/ER-03-2018-0083>
- Triguero-Sánchez, R., Peña-Vinces, J. & Guillen, J. (2021). Hierarchical distance and employees' commitment as conditioning of team-based work in the Spanish public sector. *Scandinavian Journal of Psychology*, 62, 537–551*

- Vigoda-Gadot, E., Eldor, L., & Schohat, L. M. (2013). Engage them to public service: Conceptualization and empirical examination of employee engagement in public administration. *The American Review of Public Administration*, 43(5), 518–538.
<https://doi.org/10.1177/0275074012450943>*
- Wemyss, G. (2023). Bordering seafarers at sea and onshore. *Frontiers in Sociology*, 7.
<https://doi.org/10.3389/fsoc.2022.1084598>
- Zhan, X., & Xie, S. (2025). Linking workplace digitalization to work engagement: evidence from China public sector organizations. *Frontiers in Psychology*, 16, 1455250.
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1455250>*
- Verenzuela-Barroeta, D., y Salas-Hernández, A. (2024). Satisfacción laboral en el compromiso organizacional: estudio en una institución pública venezolana. *Revista Venezolana De Gerencia*, 29(Especial 12), 1714-1730.
<https://doi.org/10.52080/rvgluz.29.e12.39>*

6. Apéndices

6.1. Imagen 1

Matriz bibliográfica

A. R. T.	AÑO	NOMBRE DE AUTOR	TÍTULO	REVISTA / VOLUMEN / PÁGINA	PAÍS/REGIÓN	RESUMEN	CONCLUSIONES	CONCEPTOS/CONSTRUCTOS	FACTORES ASOCIADOS AL COMPROMISO ORGANIZACIONAL Y ENGAGEMENT EN	EFFECTOS	RECOMENDACIONES
1	2025	Hienhui Zhen y Shenghua Hu	Visualización de la digitalización del	Frontiers in Psychology, 16,	CHINA	Presenta la construcción del "Gobierna Digital"	Hay en día la digitalización gubernamental ha	Este artículo se centra en	Los factores de digitalización en el lugar de trabajo permiten	El estudio revela que la digitalización en el lugar de	Se recomienda implementar programas de capacitación y
2	2024	Ineta Ludiņa y Agnė Kabinas	Agilidad organizacional	Employee Responsibility and	LATVIA (LETONIA)	El propósito de este artículo es examinar el	Nuestro estudio es una de las primeras en comprender	Este artículo aborda conceptos	La agilidad que tiene las empresas permite tomar	El estudio demuestra que la percepción de una alta agilidad	Se requiere fomentar un liderazgo proactivo y d
3	2024	Baldrán Díaz, Alkire - Hernández Fernández,	Determinante de la satisfacción laboral	Revista de Ciencias Sociales/ Vol. 39, No.	COLOMBIA	La satisfacción laboral ha convertido en un tema	Este estudio ha proporcionado una	Satisfacción Laboral,	Responde al lugar de trabajo, Participación en la toma de	Responde al lugar de trabajo "Este artículo presenta	Adaptar un enfoque híbrido en la gestión del talento humano
4	2024	Mahmoud El-Fakhry, Rami Mahmoud Al-Ruedan,	El impacto de la gestión electrónica	Journal of Infrastructure, Policy	JORDANIA	La innovación tecnológica como objetivo a explorar es	El objetivo de la gestión electrónica de recursos	Los factores clave incluyen la	La investigación evidencia que la HBM impacta positivamente	La investigación evidencia que la HBM impacta positivamente	Se recomienda potenciar el uso de herramientas tecnológicas de
5	2024	Venanzuela Barreto, Daniel - Salar-Hernández, Adrián	Satisfacción laboral en el emprendimiento	Revista Venezolana de Gerencia/ Año 29	VENEZUELA	Este estudio analiza la relación entre la satisfacción	Este estudio confirma que existe una	Satisfacción Laboral	1. Satisfacción laboral: Es el principal predictor del	El estudio realizado en la Alcaldía del municipio Girardot evidencia	Para fomentar la innovación: 1. Realizar estudios
6	2023	Olinar Jiménez, Luis Marcela - Olinar Jiménez, Milagros	Percepción de la gestión del talento	Revista de Ciencias Sociales/ Vol. 29, No.	PERU	La gestión del talento humano ha sido abordada	Se han encontrado en función de la investigación	Gestión del Talento Humano (GTH),	Alinea con los objetivos institucionales y las políticas de	Ovenden la organización a una cultura que con la	Se requiere promover el cambio y el comportamiento
7	2022	Nyarkwadarko Chikwae	Determinante del compromiso de los	International Journal of Public Sector	ZIMBABUE, SOUTH	Objetivo: El objetivo de este estudio fue explorar la	Los resultados sugieren reformar implementador	Este artículo se centra en	El clima organizacional positivo fomenta un compromiso	Los resultados muestran que un mayor compromiso de los	El estudio requiere a las directivas de crear políticas prioritarias
8	2022	Nadeжда Јанковић, Мар, Звонимир Јанковић, Диана	FACTORES QUE INFLUYEN EN EL	Administrative Management Public,	LATAM	El objetivo de este estudio es examinar la relación	Un aspecto importante de este trabajo es que aclara	Este artículo aborda constructos	El apoyo, confianza y reparto de tareas por parte de los supervisores en	Los hallazgos evidencian que el compromiso de los empleados en	Se recomienda a las organizaciones públicas fomentar
9	2022	Alina Gheorghe - PROFROIU, Oana-Maria - SABIE, Carina	Compromiso laboral	Management Public,	ROMANIA	La presente investigación tiene como objetivo	Se ha observado que las funciones de la	El artículo trata de	En el compromiso se encuentran	El estudio revela que el alto compromiso de los funcionarios	Se recomienda que la autoridad de la administración
10	2021	Alvarado Ancarani, Francisco Arcandian,	Fomento al	Public Management Review, 23(3), 1234-	CATANIA, ITALIA	Este estudio busca explorar el papel del artículo de	Este artículo ha ampliado el conocimiento	Liderazgo transformacional,	Liderazgo transformacional,	El liderazgo transformacional mejora directamente el	1. Incluir más actores (alta dirección, sindicatos) en futuras
11	2021	López Armer, Ely Luis	Responsabilidad social	Revista Venezolana de Gerencia, vol. 26,	PERU	La responsabilidad social y el compromiso	La investigación debe trabajar en demostrar que	Responsabilidad social	Responde a la investigación en	El estudio evidencia un desarrollo de capacidades en la	Implementar un programa de responsabilidad social en la
12	2021	Triessche Sanchez, Rafael - Peña-Vincent, Jesus - Guillén,	Hierarchical distance and employee	Scandinavian Journal of	ESPAÑA	El trabajo en equipo (TEW) demuestra que	En primer lugar, este estudio ha demostrado que	Distancia jerárquica,	Mayor participación en la toma de decisiones y mayor	Los empleados en la toma de decisiones (HD) en la organización	1. Reducir la distancia jerárquica (HD) en la organización
13	2020	Hisa Oina, Mohammad Arif, Abil Husein y Arif Jamal,	Explorando el impacto de la liderazgo	Revista de Management Science, 14(1), 1405-	HANGZHOU, CHINA	Este estudio tiene como objetivo investigar el	En conclusión, este artículo concluye que el liderazgo	Liderazgo ético,	Liderazgo ético,	El liderazgo ético incrementa el compromiso de los	1. Fomentar prácticas de liderazgo ético en la organización
14	2020	Budi Suwanto, Aris - Priyana, Agus - Kusnadi - Jaka	El análisis del compromiso	International Journal of Scientific	INDONESIA	El objetivo de este estudio es analizar el efecto del	Basándose en los resultados de este estudio, se puede	Compromiso organizacional,	Programas de desarrollo preferencial.	El compromiso organizacional fortalece el comportamiento en la	1. Implementar programas de desarrollo preferencial.
15	2019	Kidran, Avio - Vinarski Perica, Hedra	Olimpática organizacional	International Journal of Organizational	ISRAEL	Este artículo tiene como objetivo comprender cómo	La literatura sobre el clima organizacional	Los conceptos de este	Los programas de desarrollo y la	El clima organizacional afecta de manera significativa la	Se recomienda promover prácticas organizacionales que
16	2017	Caracciolo, Antonia - De Paolo, Francesco - Curchi, Andrea -	Compromiso laboral	Journal of Capital Psychology	ITALIA	Orientado a la organización se necesitan	Los resultados muestran que existe una relación	Intervenciones psicológicas	Intervenciones psicológicas	La implementación del programa FAMILY para las mujeres	Se recomienda desarrollar e implementar programas de
17	2015	Nadim, Maria - Amir, Beena	Papel de la capacitación de los	Actual problems of economic / 84 (165)	PAKISTAN	El objetivo de este estudio es analizar la relación	Discutiendo en conclusión,	Los conceptos de este	Los programas de desarrollo y la	La capacitación afecta al empoderamiento	Se recomienda implementar prácticas y prácticas que
18	2015	Salom, Tomko - Gul, Suma	Factores determinantes de la	Journal of Science	PAKISTAN	El estudio tiene como objetivo examinar la relación de la	Los resultados de este estudio se pueden	El estudio	Salario y fortalecimiento	Los resultados muestran que una mayor satisfacción laboral	Se recomienda implementar prácticas de desarrollo preferencial
19	2012	Vigoda-Gadot, Eran - Eldor, Liat - Schabat, Lior M.	Compromiso laboral en el Servicio Público	The American Review of Public	ISRAEL	Este artículo aborda el concepto emergente de	The study highlights the importance of further	Los conceptos de este	Mejorar el liderazgo	El EE.LL. mejora la motivación intrínseca y la duración de	Se recomienda potenciar el liderazgo inspirador y ofrecer
20	2012	Simari, Maria	Trayectoria del compromiso	International Journal of	GRECIA	Los resultados de este estudio	En etapas iniciales, los nuevos empleados adoptan	Los principios de este	Opportunidades de desarrollo	El compromiso organizacional se relaciona con la trayectoria	Se recomienda promover el desarrollo preferencial continuo y
21	2009	Luvini - Kumar Varshith, Taran	Perfil de	Management and Organizational	INDIA	Los principales objetivos de este estudio son comparar	Hay hallazgos de diferencias significativas en el nivel de	El estudio se centra en el	Opportunidades de desarrollo preferencial.	El compromiso organizacional muestra una estabilidad relativa	Se recomienda ofrecer oportunidades de desarrollo
22	2002	Kuen, Tien-grue	Un modelo de proceso del compromiso	International Review of Public	COREA DEL SUR	Aunque se ha investigado mucho sobre la	Aunque el modelo hipotético tuvo apoyo	Los conceptos de este	Implementar prácticas organizacionales que	Los predictores organizativos promueven el desarrollo y la	Se recomienda implementar prácticas organizacionales que

Nota: Esta imagen muestra el desarrollo de los artículos de la revisión bibliográfica en el cual se profundiza y desarrolla los temas. https://icesiedu-my.sharepoint.com/:x:/r/personal/806384_icesi_edu_co/_layouts/15/Doc.aspx?sourcedoc=%7B8F641851-FF1A-4308-88B7-B37D9E1F83C3%7D&file=Matriz%20Bibliogr%C3%A1fica%20V01052025.xlsx&action=default&mobileredirect=true&DefaultItemOpen=1