

# Variables estratégicas relacionadas con el apoyo organizacional percibido y la gobernanza

## ARTÍCULO DE REVISIÓN

Luis Arturo Vázquez Cují<sup>1</sup>

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco

<https://orcid.org/0000-00032613-1183>

[luisvarturo@hotmail.com](mailto:luisvarturo@hotmail.com)

Jorge Alberto Rosas Castro<sup>2</sup>

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco

<https://orcid.org/00000002-9924-5731>

[jrosascastr@gmail.com](mailto:jrosascastr@gmail.com)

Fabiola de Jesús Mapén Franco<sup>3</sup>

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco

<https://orcid.org/00000002-8436-4615>

[mapenfranco@hotmail.com](mailto:mapenfranco@hotmail.com)

## RESUMEN

El objetivo del estudio es analizar las variables estratégicas relacionadas con el apoyo organizacional percibido y con la gobernanza, de cara a describir el vínculo entre ambas variables y fortalecer la gestión organizacional. Este estudio de tipo descriptivo, consideró el análisis documental como el método de investigación apropiado, a través de una revisión de la literatura reciente, en las principales bases de datos a nivel mundial. El estudio muestra que el apoyo organizacional percibido y la gobernanza son constructos estratégicos a través de los cuales es posible impulsar el liderazgo, el compromiso organizacional, la retención del talento humano, el clima organizacional y la satisfacción laboral. Se concluye que para el logro de resultados favorables en las organizaciones se requiere poner atención a las variables psicológicas consideradas como predictoras del comportamiento.

**Palabras Claves:** Talento humano, organizaciones, gerencia, liderazgo, motivación.

## Strategic variables related to Perceived Organizational Support and Governance

### Abstract

The purpose of the study is to analyze the psychological variables related to Perceived Organizational Support (POS) and Governance, in order to describe the link between them and strengthen organizational management. This is an observation study with a documentary analysis as the appropriate research method, through a review of the literature in recent years, consulting the main databases worldwide. The study shows that AOP and governance are strategic constructs through which it is possible to boost leadership, organizational commitment, human talent retention, organizational climate and job satisfaction. It is concluded that in order to achieve favorable results in organizations, it is necessary to pay attention to the psychological variables considered as predictors of behavior.

**Keywords:** Organizational support, management, governance, strategic variables.

Recibido: 27-01-2022

Revisado: 28-02-2022

Aprobado: 25-04-2022

<sup>1</sup> Doctor en Estudios Económico Administrativos por la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. Miembro del Sistema Estatal de Investigadores del Consejo de Ciencia y Tecnología del Estado de Tabasco (CCYTET).

<sup>2</sup> Doctor en Administración, Profesor-Investigador en la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, Miembro del Sistema Nacional de Investigadores y del Estatal de Investigadores del Consejo de Ciencia y Tecnología del Estado de Tabasco (CCYTET) y de la Red Mexicana de Investigadores en Estudios Organizacionales (REMINEO).

<sup>3</sup> Doctora en Estudios Organizacionales, Profesora-Investigadora en la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, Miembro del Sistema Nacional de Investigadores y del Estatal de Investigadores del Consejo de Ciencia y Tecnología del Estado de Tabasco (CCYTET) y de la Red Mexicana de Investigadores en Estudios Organizacionales (REMINEO).

### ¿Cómo citar este artículo? - How to cite this article?

Vázquez, L., Rosas, J. y Mapén, F. (2022). Variables estratégicas relacionadas con el apoyo organizacional percibido y la gobernanza. Revista Visión Gerencial, N° 2, Año 21, pp. 304-316. Documento en línea, disponible en: <http://erevistas.saber.ula.ve/visiongerencial>

## 1. Introducción

En el entorno actual en el que las organizaciones compiten para lograr su sobrevivencia, adaptación y posterior crecimiento (García y Taboada, 2012; Penrose, 1959), la gestión organizacional y el entorno laboral juegan un papel fundamental (Tamayo et al., 2014).

A partir de lo anterior, la relación entre empresa y trabajador es de especial interés para los altos directivos, así como para los investigadores, ya que dicho vínculo es fundamental para el desarrollo de la organización. En este sentido el comportamiento organizacional se relaciona estrechamente con la percepción que los colaboradores presentan ante los elementos tangibles e intangibles de una institución (Amorós, 2007; Robbins y Judge, 2013). Estas percepciones forman parte del apoyo organizacional percibido.

Eisenberger et al., (1986) definen el apoyo organizacional percibido como las creencias globales de los trabajadores con relación al valor que la organización otorga a sus contribuciones laborales y la medida en que se preocupa por su bienestar. La percepción de bienestar del empleado se encuentra en gran medida influenciada por el entorno laboral, lo cual a su vez mantiene relación con la productividad del personal. De igual forma el apoyo organizacional percibido es considerado un factor ligado a diversos constructos como: el compromiso organizacional y la productividad (Littlewood, 2003; Morales, Pérez y Haidar, 2018; Román et al., 2016; Salazar, 2018).

Cabe señalar la importancia de las acciones que las organizaciones habrán de implementar, con la finalidad de aplicar mejoras al lugar de trabajo e impactar más allá del entorno organizacional, es decir, influir en la vida no laboral de los empleados (Bravo y Jiménez, 2011; Cruz, 2018; Sirgy et al., 2001; Tormo y Osca, 2011; Toro, 2003).

Estudiar el apoyo organizacional y su relación con las variables sustantivas

(compromiso organizacional, liderazgo, clima organizacional, satisfacción laboral entre otras), en ambientes organizacionales públicos y/o privados, tiene como objetivo describir la importancia del AOP y su proyección en el contexto actual como parte de la gestión organizacional, para determinar las condiciones laborales, el desarrollo humano y su impacto en el desempeño y actitudes laborales (Tamayo et al., 2014).

Los constructos antes mencionados han sido analizados ampliamente, sin embargo, la importancia de este estudio recae en destacar los desafíos que enfrentan en la actualidad las organizaciones. Algunos de estos desafíos son el trabajo a distancia, a través de herramientas tecnológicas los cuales tratan de mantener la operatividad organizacional, en contextos de constantes cambios; en estas circunstancias la adaptación y el compromiso del factor humano, para hacer frente a las situaciones, han sido de gran valor. Igualmente, el soporte por parte de la organización hacia sus colaboradores tiene especial importancia, al implementar las acciones necesarias de capacitación, reconocimiento y especialmente brindar las opciones de atención a las emociones y aspectos psicosociales que se puedan derivar del contexto actual.

Ante el anterior panorama, la presente investigación, tiene como propósito analizar las variables relacionadas con el apoyo organizacional percibido y con la gobernanza, con miras a describir el vínculo entre ambas variables y fortalecer la gestión organizacional. A continuación se presenta la metodología seguida para el alcance de tal objetivo, seguida de sus resultados y conclusiones.

## 2. Metodología

De acuerdo con Kerlinger y Lee (2002) y Martínez (2011), las ciencias sociales requieren del estudio y análisis de documentos, para hacer y proponer reflexiones sobre los conceptos ya existentes, por ello el presente estudio se fundamentó en un análisis documental, con base en una detallada revisión de la literatura relacionada con la temática objeto de estudio.

Temporalmente la investigación estuvo circunscrita en la búsqueda de artículos científicos publicados en los últimos diez años, sobre los términos: apoyo organizacional percibido, gobernanza y demás variables relacionadas, halladas en la literatura primaria contenida en las bases de datos reconocidas, como Scopus y Elsevier, pertenientes a la *Web of Science* y clasificadas dentro del cuartil 1 o 2, así como en CONRICyT y Emerald, y demás repositorios científicos.

## 3. Resultados

### 3.1. Revisión de las variables relacionadas con el apoyo organizacional percibido y la gobernanza

De acuerdo con Salazar (2018), para las personas el entorno laboral de la organización en la cual trabajan, juega un papel fundamental y se relaciona directamente con su eficiencia y calidad de trabajo. Así mismo se menciona el compromiso organizacional, el cual es posible definir como el lazo afectivo del trabajador hacia la organización (Becker, 1960; Guevara Bedoya y Fernández Poveda,

2017; Herscovitch y Meyer, 2002; Martínez Serna et al., 2018).

Es conveniente mencionar que, tanto en el sector privado como el público se deben hacer esfuerzos en conjunto y de manera colaborativa con el objetivo de hacer partícipes a los trabajadores, creando, coordinando y promoviendo políticas, programas y proyectos que representen los intereses de todos los actores sociales. En este sentido, la gobernanza representa un principio de legitimidad el cual genera confianza en la organización, destacando la solidez de sus estructuras y procesos apropiados, y su capacidad de adoptar decisiones, atender las demandas del entorno y adaptarse e incidir sobre sí misma, por medio de sus capacidades (Brunner, 2011).

En el cuadro N° 1 se aprecian las principales variables de estudio que se han abordado en los últimos 10 años, relacionadas con el apoyo organizacional percibido, entre las que sobresalen: compromiso organizacional, justicia organizacional, satisfacción laboral, comportamiento laboral, así como liderazgo y apoyo del supervisor.

Robbins y Coulter (2010) señalan que, las actitudes laborales son resultado de las valoraciones favorables o desfavorables que los empleados hacen sobre su entorno laboral, sin embargo, destacan que los directivos se orientan hacia aquellas actitudes que representan mayor incidencia en el trabajo, siendo las más sobresalientes el compromiso organizacional, la satisfacción laboral, la identidad en el trabajo y el compromiso (*engagement*).

**Cuadro 1. Variables de estudio relacionadas con el apoyo organizacional percibido**

Título de la investigación	Autor	País	Variables de estudio	Tipo de estudio
Do mindfulness and perceived organizational support work? Fear of COVID-19 on restaurant frontline employees' job insecurity and emotional exhaustion	Chen and Eyoun (2021)	USA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agotamiento emocional</li> <li>• Inseguridad laboral</li> <li>• AOP</li> </ul>	Cuantitativo
Organizational support and employee thriving at work: exploring the underlying mechanisms	Guan and Frenkel (2020)	China	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión Organizacional</li> <li>• AOP</li> <li>• Prosperar en el trabajo</li> </ul>	Cuantitativo
Perceived organizational support and leader-member exchange in cultivating innovative behaviour in South African organizations	Mathafena and Grobler (2020)	Sudáfrica	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo</li> <li>• Comportamiento innovador</li> <li>• Compromiso Organizacional</li> </ul>	Cuantitativo
An Empirical Study of Perceived Organizational Support and Affective Commitment in the Logistics Industry	Hoa, Ngan, Quang, Thanh, and Quyen. (2020).	Korea	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Justicia Organizacional</li> <li>• Apoyo del supervisor</li> <li>• Recompensas Organizacionales</li> </ul>	Cuantitativo
Justice, support, commitment, and time are intertwined: A social exchange perspective	Zhao, P., Xu, X., Peng, Y., and Matthews, R. A. (2020)	USA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Justicia Organizacional</li> <li>• Compromiso Organizacional</li> <li>• Cambio organizacional</li> </ul>	Cuantitativo
Nurses' intention to stay: The impact of perceived organizational support, job control and job satisfaction	Li., Zhang Yan, Wen, and Zhang, (2020)	China	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intención de quedarse</li> <li>• Satisfacción laboral</li> <li>• Compromiso Organizacional</li> </ul>	Cuantitativo
Sustainable Human Resource Management: How to Create a Knowledge Sharing Behavior through Organizational Justice, Organizational Support, Satisfaction and Commitment	Cugueró-Escofet et al., (2019)	España	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intercambio de conocimientos</li> <li>• Gestión de Recursos Humanos</li> <li>• Justicia O.</li> <li>• Compromiso O.</li> <li>• Satisfacción Laboral</li> </ul>	Cuantitativo

Nota. AOP: apoyo organizacional percibido. Fuente: elaboración propia.

### **3.2. El apoyo organizacional percibido, la gestión organizacional y el compromiso**

Existen diversos estudios, realizados por numerosos investigadores (Allen y Meyer, 1990; Betanzos et al., 2006; Donald et al., 2016; Eisenberger et al., 1986; Littlewood, 2006; Ríos et al., 2010) relacionados con el compromiso organizacional, por ser considerada una variable de suma importancia, que predice patrones de conducta relacionados con la intención de abandonar el empleo, así como el desempeño de los trabajadores. Autores como Kurtessis et al., (2015) y Salazar, (2018) han comprobado la relación del compromiso organizacional con el apoyo organizacional percibido. En este sentido, (Brunetto et al. (2020) y Shen et al. (2014) mencionan que, el desempeño y el compromiso de los empleados se ve influenciado por procesos derivados de la gestión organizacional y el entorno laboral.

Según Meyer y Allen (1997) el compromiso organizacional es el grado o nivel de involucramiento de un empleado con una organización, y lo clasifican en tres factores: afectivo, normativo y de continuidad. En ese sentido, se han realizado estudios que han comprobado que el compromiso organizacional es un constructo multidimensional (Arciniega y González, 2006; Betanzos et al., 2006; Herscovitch y Meyer, 2002; Mathieu y Zajac, 1990; Meyer y Allen, 1984; Porter et al., 1974; Vargas et al., 2014).

### **3.3. El apoyo organizacional percibido y la justicia organizacional**

La justicia organizacional tiene sus orígenes en la teoría de la equidad (Adams, 1965), existen autores que la definen como la percepción de los trabajadores en relación a lo justo, es decir, en lo referente a la equidad en el ambiente de trabajo, en aspectos como la asignación de actividades, estímulos y recompensas por parte de los supervisores (Colquitt et al., 2001; Greenberg,

1987, 2001; Greenberg y Leventhal, 1976; Patlán y Martínez, 2012).

La justicia organizacional, a través de sus dimensiones: distributiva, procedimental e intraccional, se relaciona de manera positiva con múltiples variables, como la satisfacción en el trabajo, el compromiso organizacional y el clima organizacional (Cropanzano et al., 2003; Eisenberger et al., 1990; Guan y Frenkel, 2020; Mladinic e Isla, 2002; Moorman, 1991).

### **3.4. El apoyo organizacional percibido, la satisfacción laboral y el liderazgo**

En un entorno tan cambiante como el actual, el liderazgo y la identificación del personal con la organización son factores necesarios a considerar para enfrentar los retos y demandas del mercado. El capital humano es un factor indispensable para el desarrollo y el alcance de los objetivos de las organizaciones (Littlewood, 2006 y Escobedo, et al., 2016). De igual forma se presenta la satisfacción laboral, definida como la situación positiva o placentera del trabajador, ligada al entorno laboral, al compromiso, el ausentismo y el desempeño (Caesens et al., 2017; Jiménez y Jiménez, 2016; Morelos et al., 2019). El liderazgo en la organización como parte de las habilidades de los directivos, contribuye al logro de objetivos de un determinado equipo de trabajo (Chiavenato, 2009).

En el cuadro N° 2 se observan los resultados de la revisión a la literatura relacionados con la gobernanza y el apoyo organizacional. En este cuadro es posible apreciar constructos como la justicia organizacional, la satisfacción laboral, la teoría del intercambio, el compromiso organizacional, el liderazgo, entre otros.

A partir de esto es posible resaltar la importancia de la gobernanza en las organizaciones y su vínculo con las variables actitudinales mencionadas. La gobernanza fomenta la libertad, la autoridad y la motivación de los empleados, permitiendo el involucramiento, y el establecimiento de estructuras y procesos claros (Aguilar, 2015).

**Cuadro 2. Variables de estudio relacionadas con la gobernanza**

Título de la investigación	Autor	País	Variables de estudio	Tipo de estudio
Evaluación de la combinación de políticas: desafíos de gobernanza de las nuevas políticas de innovación basadas en el lugar	Magro y Wilson (2019)	España	<ul style="list-style-type: none"> <li>Evaluación de políticas</li> <li>Estrategia</li> <li>Política regional</li> </ul>	Cualitativo
Investigating the Effects of Social Trust and Perceived Organizational Support on Irrigation Management Performance in Rural China	Yang, L., Reztis, A., Zhu, Y., and Ren, Y. (2018).	China	<ul style="list-style-type: none"> <li>Confianza social</li> <li>Desempeño</li> <li>Gobierno</li> <li>Participación</li> </ul>	Cuantitativo
Comprensión y evaluación de las relaciones de los agentes de gobernanza: la contribución de la teoría del intercambio líder-miembro	Osman y Nahar (2015)	Malasia	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gestión Organizacional</li> <li>Teoría del intercambio</li> <li>Gobierno corporativo</li> </ul>	Cualitativo
Comparación de satisfacción laboral entre empleados públicos y sin fines de lucro	Lee (2015)	USA	<ul style="list-style-type: none"> <li>Satisfacción laboral</li> <li>Gestión</li> <li>AOP</li> <li>Motivación en el servicio</li> </ul>	Cuantitativo
Toma de decisiones en empresas sociales: exploración del vínculo entre la participación de los empleados y el compromiso organizacional	Ohana, Meyer, y Swaton (2014)	USA	<ul style="list-style-type: none"> <li>AOP</li> <li>Recursos Humanos</li> <li>Justicia organizacional</li> <li>Liderazgo</li> <li>Compromiso O.</li> <li>Satisfacción en el trabajo</li> <li>Gobierno</li> </ul>	Cuantitativo
Llenando el vacío institucional: el comportamiento social y el desempeño de las empresas tecnológicas familiares frente a las no familiares en los mercados emergentes	Miller, Lee, Chang, y Le Breton-Miller, I. (2009).	Canadá	<ul style="list-style-type: none"> <li>Recursos Humanos</li> <li>Capital social</li> <li>Gobierno corporativo</li> <li>AOP</li> </ul>	Cuantitativo
Gestión pública y privada: ¿cuál es la diferencia?	Boyne (2002)	Inglaterra	<ul style="list-style-type: none"> <li>Compromiso O.</li> <li>Gobierno</li> <li>Desempeño</li> <li>Toma de decisiones</li> </ul>	Cuantitativo

Fuente: elaboración propia.

De acuerdo con Quintero (2017) la gobernanza representa un cambio administrativo fundamental para la toma de decisiones, y para obtener resultados relevantes.

Los resultados obtenidos a través de la revisión documental permitió encontrar estudios recientes, en los que se observan variables teóricas, que confirman la importancia del apoyo organizacional percibido, como variable que predice comportamientos de los empleados.

En la revisión efectuada, se precisa que aquellos empleados con poca o baja percepción de apoyo por parte de su organización, desarrollan escasos niveles de compromiso. También, se hace referencia a estudios (Demir, 2015; Li, Castaño, y Li, 2018) en los que el apoyo organizacional ha sido mediadora entre otros constructos como: la justicia organizacional, la identidad organizacional, el comportamiento organizacional de la ciudadanía, y el compromiso, lo cual permite considerarlo como un antecedente crítico y fundamental para la generación del compromiso.

En el mismo sentido, se aprecia la gobernanza y su relación con el factor humano, el desempeño, el gobierno corporativo, la evaluación de las políticas públicas, el liderazgo y la satisfacción en el trabajo por mencionar algunos temas, quedando claro que la gobernanza es un constructo aplicable al sector público y privado. La gobernanza tiene fines específicos que permiten reconocer el valor de las relaciones entre los actores que integran a la organización, lo cual guarda especial congruencia con el apoyo organizacional percibido.

Sin duda ambos constructos consideran factores comunes, inherentes a la gestión organizacional como: los recursos humanos, el desempeño laboral, las estrategias, la motivación, y el liderazgo, sin dejar de mencionar el compromiso organizacional, la justicia y la equidad, la satisfacción y el clima organizacional.

La gestión del capital humano merece el análisis minucioso de las variables

actitudinales, para identificar los mecanismos necesarios que fortalecen la relación empleado-organización (Salvador-Ferrer, 2010).

#### 4. Conclusiones

De acuerdo con los hallazgos, la percepción de soporte organizacional, de un ambiente de equidad, consenso, inclusión, participación, igualdad de oportunidades y reconocimiento del desempeño del trabajador, pueden generar un estado positivo en las actitudes de este último, traduciéndose en fuertes lazos afectivos de compromiso, alineados con la organización.

La revisión de la literatura refleja las implicaciones de las variables descritas como pronosticadoras y modeladoras de las actitudes laborales; las valoraciones teóricas conforman filtros de interpretación de la realidad organizacional y, en consecuencia dan respuestas al entorno laboral. Esta afirmación no admite diferencias entre la naturaleza de las organizaciones, ya sean privadas o públicas; el alcance de los objetivos estará subordinado al factor humano.

Se reflexiona, a partir de la anterior revisión, que la disonancia que puede presentarse entre los intereses individuales y organizacionales, constituyen el punto de partida que ha dado origen a múltiples estudios empíricos con diversos enfoques de análisis, pero centrados en la consecución de las metas a través del fortalecimiento del vínculo bidireccional entre los individuos y la entidad.

Finalmente, el presente estudio muestra diversas rutas de investigación que permiten un acercamiento a la comprensión de las dinámicas organizacionales desde la perspectiva de los individuos, es decir, organizaciones concebidas como espacios estructurados desde la complejidad de los individuos que la integran. Es conveniente mencionar que tanto en el sector privado como en el sector público se deben hacer esfuerzos, con el objetivo de hacer partícipes

a los trabajadores, creando, coordinando y promoviendo políticas, programas y proyectos que representen los intereses de todos los actores.

## 5. Referencias

- Adams, J. S. (1965). *Inequity In Social Exchange*. En Berkowitz (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*, Vol. 2, Número C, pp. 267–299). Academic Press. Documento en línea, disponible en: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0065260108601082?via%3Dihub>
- Aguilar, L. F. (2015). *Gobernanza y gestión pública*. Fondo de Cultura Económica. Documento en línea, disponible en: [https://consultorestema.com/wp-content/uploads/2020/02/Aguilar\\_villanueva\\_gobernanza\\_y\\_gestionTC.pdf](https://consultorestema.com/wp-content/uploads/2020/02/Aguilar_villanueva_gobernanza_y_gestionTC.pdf)
- Allen, N. J., and Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1–18. Documento en línea, disponible en: <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>
- Amorós, E. (2007). *Comportamiento Organizacional: en busca del desarrollo de ventajas competitivas*. (U. C. S. T. Mogrovejo (ed.) Documento en línea, disponible en: <https://docplayer.es/3578991-Comportamiento-organizacional-en-busca-del-desarrollo-de-ventajas-competitivas.html>
- Arciniega, L. M., and González, L. (2006). What is the influence of work values relative to other variables in the development of organizational commitment? *Revista de Psicología Social*, 21(52), 35–50. Documento en línea, disponible en: <https://gredos.usal.es/bitstream/handle/10366/125409/2006%20Arciniega%20y%20Gonz%E11ez.pdf;jsessionid=0AAF38171B23F5BA16222881AA1B27A0?sequence=1>
- Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of Commitment. *The American Journal of Sociology*, 66(1), 32–40. Documento en línea, disponible en: [https://www.academia.edu/42941471/Becker\\_H.-1960-Notes\\_on\\_concept\\_of\\_commitment](https://www.academia.edu/42941471/Becker_H.-1960-Notes_on_concept_of_commitment)
- Betanzos, N., Andrade, P., y Paz, F. (2006). Compromiso organizacional en una muestra de trabajadores mexicanos: *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 22(1), 25–43. Documento en línea, disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=231317045002%0ACómo>
- Boyne, G. A. (2002). Public and private management: What's the difference? *Journal of Management Studies*, 39(1), 97–122. Documento en línea, disponible en: <https://www.liebertpub.com/doi/10.1089/apc.2007.0239>
- Bravo, C., y Jiménez, A. (2011). Bienestar psicológico, apoyo organizacional percibido y satisfacción laboral en funcionarios penitenciarios de Chile. *Revista Española de Sanidad Penitenciaria*, 13(3), 91–99. Documento en línea, disponible en: [https://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1575-06202011000300004&lng=en&nrm=iso&tln\\_g=en](https://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1575-06202011000300004&lng=en&nrm=iso&tln_g=en)
- Brunetto, Y., Farr-Wharton, B., Farr-Wharton, R., Shacklock, K., Azzopardi, J., Saccon, C., and Shriberg, A. (2020). Comparing the impact of management support on police officers' perceptions of discretionary power and engagement: Australia, USA and Malta. *International Journal of Human Resource Management*, 31(6), 738–759. Documento en línea, disponible en: <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1375964>
- Brunner, J. J. (2011). *Gobernanza universitaria: Tipología, dinámicas y tendencias*. *Revista de Educacion*, 355, 137–159.

- Documento en línea, disponible en: [https://redined.educacion.gob.es/xmlui/bitstream/handle/11162/81461/00820113\\_012621.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://redined.educacion.gob.es/xmlui/bitstream/handle/11162/81461/00820113_012621.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Caesens, G., Stinglhamber, F., Demoulin, S., and De Wilde, M. (2017). Perceived organizational support and employees' well-being: the mediating role of organizational dehumanization. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 26(4), 527–540. Documento en línea, disponible en: <https://doi.org/10.1080/1359432X.2017.1319817>
- Chen, H., and Eyoun, K. (2021). Do mindfulness and perceived organizational support work? Fear of COVID-19 on restaurant frontline employees' job insecurity and emotional exhaustion. *International Journal of Hospitality Management*, 94(August 2020), 1–10. Documento en línea, disponible en: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102850>
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. McGraw-Hill: México. Documento en línea, disponible en: <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Colquitt, J. A. ., Conlon, D. E. ., Wesson, M. J. ., Porter, C. O. L. H., and Ng, K. Y. (2001). Justice at the Millenium: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425–445. Documento en línea, disponible en: <https://doi.org/10.1037//0021-9010.86.3.425>
- Cropanzano, R., Rupp, D. E., and Byrne, Z. S. (2003). The relationship of emotional exhaustion to work attitudes, job performance, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 88(1), 160–169. Documento en línea, disponible en: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.1.160>
- Cruz, J. E. (2018). The quality of labor life and the study of the human resource: A reflection on its relationship with organizational variables. *Revista científica Pensamiento y Gestión*, 45, 58–81. Documento en línea, disponible en: <https://doi.org/10.14482/pege.45.10617>
- Cugueró, N., Ficapal, P., and Torrent, J. (2019). Sustainable human resource management: How to create a knowledge sharing behavior through organizational justice, organizational support, satisfaction and commitment. *Sustainability*, 11(19). Documento en línea, disponible en: <https://doi.org/10.3390/su11195419>
- Demir, K. (2015). The Effect of Organizational Justice and Perceived Organizational Support on Organizational Citizenship Behaviors: The Mediating Role of Organizational Identification. *Eurasian Journal of Educational Research*, 15(60), 131–148. Documento en línea, disponible en: <https://doi.org/10.14689/ejer.2015.60.8>
- Donald, M. F., Hlanganipai, N., and Richard, S. (2016). The relationship between perceived organizational support and organizational commitment among academics: The mediating effect of job satisfaction. *Investment Management and Financial Innovations*, 13(3), 267–273. Documento en línea, disponible en: [https://doi.org/10.21511/imfi.13\(3-1\).2016.13](https://doi.org/10.21511/imfi.13(3-1).2016.13)
- Eisenberger, R., Fasolo, P., and Davis-lamastro, V. (1990). Perceived Organizational Support and Employee Diligence, Commitment, and Innovation. *Journal of Applied Psychology*, 75(1), 51–59. Documento en línea, disponible en: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.75.1.51>
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., and Sowa, D. (1986). Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500–507. Documento en línea, disponible en: <https://doi.org/10.4135/9781412956246.n419>
- Escobedo, María, T., Hernández. Jesús, A., Estebané, V., y Martínez, G. (2016).

- Modelos de Ecuaciones Estructurales: características, fases, construcción, aplicación y resultados. *Ciencia y Trabajo*, 18(55), 16–22. Documento en línea, disponible en: <https://doi.org/10.4067/S0718-24492016000100004>
- García, A., y Taboada, E. L. (2012). Teoría de la empresa: las propuestas de Coase, Alchian y Demsetz, Williamson, Penrose y Nooteboom. *Economía Teoría y Práctica*, 1(36), 9–42. Documento en línea, disponible en: <https://doi.org/10.24275/etypuam/ne/362012/taboada>
- Greenberg, J. (1987). A Taxonomy of Organizational Justice Theories. *Academy of Management Review*, 12(1), 9–22. Documento en línea, disponible en: <https://doi.org/10.5465/AMR.1987.430643Z>
- Greenberg, J. (2001). Studying organizational justice cross culturally: Fundamental challenges. *En The international journal of Conflict Management* (Vol. 12, pp. 365–375). Documento en línea, disponible en: <https://doi.org/10.1108/eb022864>
- Greenberg, J., and Leventhal, G. (1976). Equity and the use of overreward to motivate performance. *Journal of Personality and Social Psychology*, 34(2), 179–190. Documento en línea, disponible en: <https://doi.org/10.1037/0022-3514.34.2.179>
- Guan, X., and Frenkel, S. (2020). Organizational support and employee thriving at work: exploring the underlying mechanisms. *Personnel Review*, 2018. Documento en línea, disponible en: <https://doi.org/10.1108/PR-10-2019-0569>
- Guevara Bedoya, L. M., and Fernández Poveda, L. F. (2017). Work engagement y compromiso laboral: ¿Es la edad un factor diferenciador? *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 34(2), 108–119. Documento en línea, disponible en: <https://doi.org/10.21772/ripo.v34n2a04>
- Hoá, N. D., Ngán, P. T., Quang, N. M., Thanh, V. B., and Quyen, H. V. T. (2020). An empirical study of perceived organizational support and affective commitment in the logistics industry. *The Journal of Asian Finance, Economics, and Business*, 7(8), 589–598. Documento en línea, disponible en: <https://www.koreascience.or.kr/article/JAKO202026061031739.view?orgId=kodisa>
- Herscovitch, L., and Meyer, J. P. (2002). Commitment to organizational change: Extension of a three-component model. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 474–487. Documento en línea, disponible en: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.3.474>
- Jimenez Bonilla, D. M., y Jimenez Bonilla, E. (2016). Clima laboral y su incidencia en la satisfacción de los trabajadores de una empresa de consumo masivo. *Ciencia Unemi*, 9(18), 26. Documento en línea, disponible en: <https://doi.org/10.29076/issn.2528-7737vol9iss18.2016pp26-34p>
- Kerlinger, F., y Lee, H. (2002). *Investigación del comportamiento*. McGraw Hill: México.
- Kurtessis, James, N., Eisenberger, R., Ford, Michael, T., Buffardi, Louis, C., Stewart, Kathleen, A., and Adis, Cory, S. (2015). Perceived Organizational Support: A Meta-Analytic Evaluation of Organizational Support Theory. *Journal of Management*, 43(6), 1854–1884. Documento en línea, disponible en: <https://doi.org/10.1177/0149206315575554>
- Lee, Y. J. (2015). Comparison of Job Satisfaction Between Nonprofit and Public Employees. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 45(2), 295–313. Documento en línea, disponible en: <https://doi.org/10.1177/0899764015584061>
- Li, X., Zhang, Y., Yan, D., Wen, F., and Zhang, Y. (2020). Nurses' intention to stay: The impact of perceived organizational support, job control and job satisfaction. *Journal of Advanced Nursing* (Vol. 76, Número 5). Documento en línea,

- disponible en: <https://doi.org/10.1111/jan.14305>
- Li, Y., Castaño, G., and Li, Y. (2018). Perceived supervisor support as a mediator between Chinese university teachers' organizational justice and affective commitment. *Social Behavior and Personality*, 46(8), 1385–1396. Documento en línea, disponible en: <https://doi.org/10.2224/SBP.6702>
- Littlewood, H. F. (2003). Metanálisis del Apoyo Organizacional Percibido y Compromiso Organizacional en Organizaciones Mexicanas. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 22(2), 45–56. Documento en línea, disponible en: <http://revista.cinccel.com.co/index.php/RPO/article/view/46/46>
- Littlewood, H. F. (2006). Antecedentes de la rotación voluntaria de personal. *Investigación administrativa*, 97(1), 7–25. Documento en línea, disponible en: <http://132.248.9.34/hevila/InvestigacionAdministrativa/2005-06/vol34-35/no97/1.pdf>
- Magro, E., and Wilson, J. R. (2019). Policy-mix evaluation: Governance challenges from new place-based innovation policies. *Research Policy*, 48(10), 0–1. Documento en línea, disponible en: <https://doi.org/10.1016/j.respol.2018.06.010>
- Martínez Serna, M. D. C., Vega Martínez, J. E., y Eternod Domenech, V. (2018). La influencia del compromiso organizacional y orientación al aprendizaje sobre la innovación en las PYMES. *Contaduría y Administración*, 63(3), 49. Documento en línea, disponible en: <https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2018.1411>
- Mathafena, R. B., and Grobler, A. (2020). Perceived organizational support and leader-member exchange in cultivating innovative behaviour in South African organizations. *African Journal of Science, Technology, Innovation and Development*, 0(0), 1–13. Documento en línea, disponible en: <https://doi.org/10.1080/20421338.2020.1793466>
- Mathieu, J. E., and Zajac, D. M. (1990). A Review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171–194. Documento en línea, disponible en: <https://doi.org/10.1037/0033-2909.108.2.171>
- Meyer, J. P., and Allen, N. J. (1984). Testing the "side-bet theory" of organizational commitment: Some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology*, 69(3), 372–378. Documento en línea, disponible en: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.69.3.372>
- Meyer, J. P., and Allen, N. J. (1991). A Three-Component Model Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89. Documento en línea, disponible en: [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Meyer, J. P., and Allen, N. J. (1997). *Commitment in the Work Place* (T. Oaks (ed.)). SAGE Publications.
- Miller, D., Lee, J., Chang, S., and Le Breton-Miller, I. (2009). Filling the institutional void: The social behavior and performance of family vs non-Family technology firms in emerging markets. *Journal of International Business Studies*, 40(5), 802–817. Documento en línea, disponible en: <https://doi.org/10.1057/jibs.2009.11>
- Mladinic, A., e Isla, P. (2002). Justicia organizacional: Entendiendo la Equidad en las Organizaciones. *Psykhé*, 11(2), 171–179. Documento en línea, disponible en: <http://www.psykhe.cl/index.php/psykhe/article/view/428/407>
- Moorman, R. H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology*, 76(6), 845–855. Documento

- en línea, disponible en: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.76.6.845>
- Morales, T. F., Perez, A., y Haidar, E. (2018). Apoyo Organizacional Percibido y Compromiso Organizacional, su relación con el Clima Ético de las Entidades De Fiscalización Superior. *Hitos de Ciencias Económico Administrativas*, 24(70), 1–15. Documento en línea, disponible en: <https://revistas.ujat.mx/index.php/hitos/article/view/2962/2275>
- Morelos, É. De, Cortes, E. M., Francisco, J., Rodríguez, M., y Toro, I. M. P. (2019). Clima Organizacional: estudio de caso en un Centro de Salud del primer nivel de atención Morelos México. *Horizonte Sanitario*. 18(3), 347-356. Documento en línea, disponible en: <https://doi.org/10.19136/hs.a18n3.3197>
- Nayir, F. (2012). The relationship between perceived Organizational Support and Teachers' Organizational Commitment. *Eurasian Journal of Educational Research*, 12(48), 97–116. Documento en línea, disponible en: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1057713.pdf>
- Ohana, M., Meyer, M., and Swaton, S. (2014). Decision-Making in Social Enterprises: Exploring the Link Between Employee Participation and Organizational Commitment. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 42(6), 1092–1110. Documento en línea, disponible en: <https://doi.org/10.1177/0899764012451368>
- Osman, M. N. H., and Nahar, H. S. (2015). Understanding and Assessing Governance Agents' Relationships: The Contribution of Leader-Member Exchange Theory. *Procedia Economics and Finance*, 31(15), 746–758. Documento en línea, disponible en: [https://doi.org/10.1016/s2212-5671\(15\)01164-8](https://doi.org/10.1016/s2212-5671(15)01164-8)
- Patlán, J., Martínez, E., y Hernández, R. (2012). El clima y la justicia organizacional y su efecto en la satisfacción laboral. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 5(5), 1–20. Documento en línea, disponible en: [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2094718](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2094718)
- Penrose, E. (1959). *The theory of the growth of the firm*. En *Theory of the Growth of the Firm* (4a ed., Número May 2016). Oxford University Press. Documento en línea, disponible en: [https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(96\)90295-2](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(96)90295-2)
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., and Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603–609. Documento en línea, disponible en: <https://doi.org/10.1037/h0037335>
- Quintero Castellanos, C. E. (2017). Gobernanza y teoría de las organizaciones. *Perfiles Latinoamericanos*, 25(50), 39–57. Documento en línea, disponible en: <https://doi.org/10.18504/pl2550-003-2017>
- Ríos, M., Téllez, M. del R., and Ferrer, J. (2010). El empowerment como predictor del compromiso organizacional en las Pymes. *Contaduría y Administración*, 1(231), 103–125. Documento en línea, disponible en: <http://www.scielo.org.mx/pdf/cya/n231/n231a6.pdf>
- Robbins, S., y Judge, T. (2013). *Comportamiento organizacional*. Prentice Hall: México.
- Robbins, S. P., y Coulter, M. (2010). *Administración*. En *Economía* (Décima, Vol. 0, Número 12). Prentice Hall. Documento en línea, disponible en: <http://www.ru.edu.uy/wp-content/uploads/2018/05/Administración-Robbins.pdf>
- Román, J. P., Krikorian, A., Ruiz, Camilo, F., y Betancur, A. (2016). Apoyo organizacional y empoderamiento como antecedentes de comportamientos empoderados y participación de los empleados. *Estudios Gerenciales*, 32(1), 154–161. Documento en línea, disponible en:

- <https://doi.org/10.1016/j.estger.2016.03.002>
- Salamanca, Y. T., Río Cortina, A. Del, y Ríos, D. G. (2014). Modelo de gestión organizacional basado en el logro de objetivos. *Suma de Negocios*, 5(11), 70–77. Documento en línea, disponible en: [https://doi.org/10.1016/s2215-910x\(14\)70021-7](https://doi.org/10.1016/s2215-910x(14)70021-7)
- Salazar Estrada, J. G. (2018). La relación entre el apoyo organizacional percibido y la calidad de vida relacionada con el trabajo, con la implementación de un modelo de bienestar en la organización. *Signos*, 10(2), 41–53. Documento en línea, disponible en: <https://doi.org/10.15332/s2145-1389.2018.0002.02>
- Salvador-Ferrer, C. M. (2010). Quality of University Services: Dimensional Structure of SERVQUAL VS. ESQS. *Service Science*, 2(3), 167–176. Documento en línea, disponible en: <https://doi.org/10.1287/serv.2.3.167>
- Shen, Y., Jackson, T., Ding, C., Yuan, D., Zhao, L., Dou, Y., and Zhang, Q. (2014). Linking perceived organizational support with employee work outcomes in a Chinese context: Organizational identification as a mediator. *European Management Journal*, 32(3), 406–412. Documento en línea, disponible en: <https://doi.org/10.1016/j.emj.2013.08.004>
- Sirgy, J. M., Efraty, D., Siegel, P., and Dong-Jin, L. (2001). A new measure of quality of work life (QWL) based on need satisfaction and spillover theories. *Social Indicators Research*, 55(3), 241–302. Documento en línea, disponible en: <https://doi.org/10.1023/A>
- Tamayo, Y., Del Río, A., y García, D. (2014). Modelo de gestión organizacional basado en el logro de objetivos. *Suma de Negocios*, 5(11), 70–77. Documento en línea, disponible en: [https://doi.org/10.1016/s2215-910x\(14\)70021-7](https://doi.org/10.1016/s2215-910x(14)70021-7)
- Tormo, G., y Osca, A. (2011). Antecedentes organizacionales y personales de las intenciones de compartir conocimiento: apoyo, clima y compromiso con la organización. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 27(3), 213–226. Documento en línea, disponible en: <https://journals.copmadrid.org/jwop/files/tr2011v27n3a5.pdf>
- Toro, F. (2003). Incidencia del Clima Organizacional sobre el Apoyo Organizacional Percibido. *Revista Interamericana*. 22, Número 2, pp. 77–83). Documento en línea, disponible en: <http://revista.cincel.com.co/index.php/RO/article/view/48/48>
- Vargas, J., Soto, J., y Rosas, K. (2014). La relación del compromiso organizacional con el nivel de estudios, la edad y el género en trabajadores de la industria del calzado en el León, Guanajuato. *Revista Oidles*, 16(6). Documento en línea, disponible en: <https://ideas.repec.org/a/erv/oidles/y2014i166.html>
- Yang, L., Rezitis, A., Zhu, Y., and Ren, Y. (2018). Investigating the effects of social trust and perceived organizational support on irrigation management performance in rural China. *Water*, 10(9). Documento en línea, disponible en: <https://doi.org/10.3390/w10091252>
- Zhao, P., Xu, X., Peng, Y., and Matthews, R. A. (2020). Justice, support, commitment, and time are intertwined: A social exchange perspective. *Journal of Vocational Behavior*, 120(July 2019), 103432. Documento en línea, disponible en: <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2020.103432>