

UNIVERSIDAD PERUANA UNIÓN
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
Escuela Profesional de Administración



**Resiliencia organizacional como mediador entre el compromiso y el
desempeño laboral en el gobierno regional de Lima, 2023**

Tesis para obtener el Título Profesional de Licenciado en Administración y Negocios
Internacionales

Autor:

Rosa Maria Montes Ramos
William Zambrano Mendez

Asesor:

Mg. Luis Alberto Geraldo Campos

Lima, abril 2024

DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD DE TESIS

Yo Luis Alberto Geraldo Campos, docente de la Facultad de Ciencias Empresariales, Escuela Profesional de Administración, de la Universidad Peruana Unión.

DECLARO:

Que la presente investigación titulada: **“Resiliencia organizacional como mediador entre el compromiso y el desempeño laboral en el gobierno regional de Lima, 2023”** de los autores Rosa Maria Montes Ramos y William Zambrano Mendez, tiene un índice de similitud de 14% verificable en el informe del programa Turnitin, y fue realizada en la Universidad Peruana Unión bajo mi dirección.

En tal sentido asumo la responsabilidad que corresponde ante cualquier falsedad u omisión de los documentos como de la información aportada, firmo la presente declaración en la ciudad de Lima, a los 9 días del mes de abril del año 2024.



Luis Alberto Geraldo Campos

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

En Lima, Ñaña, Villa Unión, a los 18 días del mes de marzo del año 2024 siendo las 18:00 horas., se reunieron virtualmente en la Universidad Peruana Unión, bajo la dirección del Señor presidente del Jurado: Mg. David Junior Elías Aguilar Panduro, el secretario: Mg. Yessica Del Rosario Erazo Ordoñez, como miembro: Mg. Carlos Eduardo Corrales Baldoceo y el asesor Mg. Luis Alberto Geraldo Campos, con el propósito de administrar el acto académico de sustentación de Tesis titulada: **“Resiliencia Organizacional como mediador entre el compromiso y el desempeño laboral en el gobierno regional de Lima 2023”** de la Bachilleres:

- a. Rosa María Montes Ramos
- b. William Zambrano Mendez

Conducente a la obtención del Título profesional de Licenciado en Administración y Negocios Internacionales.

El Presidente inició el acto académico de sustentación invitando al candidato a hacer uso del tiempo determinado para su exposición. Concluida la exposición, el Presidente invitó a los demás miembros del Jurado a efectuar las preguntas, cuestionamientos y aclaraciones pertinentes, los cuales fueron absueltos por el candidato. Luego se produjo un receso para las deliberaciones y la emisión del dictamen del Jurado. Posteriormente, el Jurado procedió a dejar constancia escrita sobre la evaluación en la presente acta, con el dictamen siguiente:

Candidato (a): Rosa María Montes Ramos

CALIFICACIÓN	ESCALAS			Mérito
	Vigesimal	Literal	Cualitativa	
Aprobado	15	B-	Bueno	Muy bueno

Candidato (a): William Zambrano Mendez

CALIFICACIÓN	ESCALAS			Mérito
	Vigesimal	Literal	Cualitativa	
Aprobado	16	B	Bueno	Muy bueno

(*) Ver parte posterior

Finalmente, el presidente del Jurado invitó al candidato a ponerse de pie, para recibir la evaluación final. Además, el presidente del Jurado concluyó el acto académico de sustentación, procediéndose a registrar las firmas respectivas.

<hr style="border: 0; border-top: 1px solid black; margin-bottom: 5px;"/> Presidente	 <hr style="border: 0; border-top: 1px solid black; margin-top: 5px;"/> Secretario	
<hr style="border: 0; border-top: 1px solid black; margin-bottom: 5px;"/> Asesor	<hr style="border: 0; border-top: 1px solid black; margin-bottom: 5px;"/> Miembro	<hr style="border: 0; border-top: 1px solid black; margin-bottom: 5px;"/> Miembro
<hr style="border: 0; border-top: 1px solid black; margin-bottom: 5px;"/>	<hr style="border: 0; border-top: 1px solid black; margin-bottom: 5px;"/>	<hr style="border: 0; border-top: 1px solid black; margin-bottom: 5px;"/>

Resiliencia organizacional como mediador entre el compromiso y el desempeño laboral en el gobierno regional de Lima, 2023.

Resumen

El problema de la resiliencia organizacional, el compromiso y el desempeño laboral pueden ser constructos esenciales en entidades de gobierno. Esta investigación tuvo el objetivo de determinar la relación entre el compromiso laboral (CL), la resiliencia organizacional (RO) y el desempeño laboral (DL), así como el rol mediador de la resiliencia organizacional en la relación de estos constructos. Para ello, se utilizó una metodología cuantitativa multivariada mediante un análisis de mediación basado en un muestreo probabilístico de tipo aleatorio simple, en el cual, se encuestó a 249 colaboradores de una entidad del Gobierno peruano. Los resultados revelaron que existe relaciones entre las variables. También, se encontró que el compromiso laboral influye positivamente tanto directa como indirectamente en el desempeño laboral a través de su influencia en la resiliencia organizacional; asimismo, se puso en evidencia que la resiliencia organizacional emerge como un factor crucial en la relación entre el compromiso y el desempeño laborales, actuando como un mediador clave que ayuda a los empleados a enfrentar desafíos y a mantener un alto nivel de desempeño. Estos hallazgos tienen importantes implicaciones prácticas, pues las organizaciones pueden mejorar el desempeño laboral al enfocarse en estrategias que promuevan el compromiso y la resiliencia para un mejor desempeño laboral en el marco de la buena gestión de recursos humanos.

Palabras clave: Compromiso laboral, resiliencia organizacional, desempeño laboral, estudio multivariado, sector público.

Abstract

The issues of organizational resilience, work engagement and job performance may be essential constructs in government entities. This research aimed to determine the relationship between work engagement (WE), organizational resilience (OR) and job performance (JP), as well as the mediating role of organizational resilience in the relationship between these constructs. For this purpose, a multivariate quantitative

methodology was used through mediation analysis based on simple random probability sampling, with 249 employees surveyed from a Peruvian government entity. The results revealed relationships between the variables. It was also found that work engagement positively influences both directly and indirectly job performance through its influence on organizational resilience and that organizational resilience emerges as a crucial factor in the relationship between work engagement and performance, acting as a key mediator that helps employees to face challenges and maintain a high level of performance. These findings have important practical implications, as organizations can improve job performance by focusing on strategies that promote engagement and resilience for better job performance within the framework of good human resource management.

Keywords. Work Engagement, organizational resilience, job performance, multivariate study, public sector.

Introducción

Se ha determinado que la resiliencia en sí misma engloba muchas de las principales habilidades blandas necesarias para hacer frente a los cambios radicales que se esperan en el futuro (Morgan, 2020), donde su desarrollo permite romper paradigmas gerenciales que generan estrés laboral, desorganización y falta de compromiso, contribuyendo la creación de una nueva cultura empresarial (Serna et al., 2017). Esta nueva cultura promueve el bienestar de los colaboradores, incrementa la productividad y satisface las necesidades y deseos de los clientes o interesados. Asimismo, la fuerza relativa de la identificación y el compromiso de una persona con una organización se conoce como compromiso laboral (Guevara y Fernández, 2017). Por lo tanto, cuanto más alto es el compromiso laboral, es más probable que la persona esté satisfecha, sea productiva y contribuya positivamente a la empresa en la que trabaja. Esta productividad se determina como desempeño laboral y viene a ser aquel comportamiento comprendido bajo el control de los colaboradores que contribuyen al desarrollo toda organización pública o privada (Campbell y Wiernik, 2015).

Diversos estudios han demostrado que la resiliencia individual influye positivamente en el compromiso laboral (Ahamed et al., 2023; Bouckenooghe et al., 2019; Mohamed y Hassan, 2022). El compromiso laboral, a su vez, se ha relacionado de manera positiva con el desempeño laboral (Kašpárková et al., 2018; Topa y Aranda-Carmena, 2022), donde la resiliencia organizacional influye positivamente en el compromiso laboral de los empleados (Unguren y Kacmaz, 2022), así como la relación con la resiliencia individual y el compromiso a través de los recursos laborales (Taylor et al., 2019).

Estas investigaciones respaldan la importancia de la resiliencia en el ámbito laboral y organizacional. La resiliencia individual y organizacional se relaciona positivamente con el compromiso laboral y el desempeño laboral de los empleados. Estos hallazgos justifican la necesidad de fomentar la resiliencia tanto a nivel individual como organizacional, ya que puede generar beneficios significativos tanto para los empleados como para las organizaciones en términos de adaptabilidad, bienestar y rendimiento laboral. Por lo tanto, ¿Cómo la resiliencia organizacional cumple un rol mediador entre el compromiso laboral y el desempeño laboral de los colaboradores del Gobierno regional de Lima, 2023?, esto, con el propósito de cerrar la brecha conceptual del rol mediador de la resiliencia organizacional en estos importantes constructos organizacionales.

Compromiso laboral y resiliencia organizacional

El compromiso laboral, más que un estado momentáneo y específico, es un estado afectivo-cognitivo más perdurable y no focalizado en un objeto, evento o situación particular (Rodríguez-Montalbán et al., 2014); pues, los colaboradores con altos niveles de responsabilidad son capaces de afrontar con ímpetu, entrega y resolución las demandas que exige su jornada laboral frente al desánimo que muestran las personas que padecen estrés (Vizoso-Gómez, 2022). Por su parte, la resiliencia organizacional se define como la capacidad de una empresa para mantener o restablecer un nivel aceptable de funcionamiento a pesar de perturbaciones o fallos (Pairet et al., 2010), también se menciona que es un talento de la capacidad humana, útil para el control de las crisis empresariales o ante sucesos desastrosos que

predominan e influyan en las estructuras organizacionales (Holguin-Alvarez et al., 2023). Este se desarrolla en el tiempo y por etapas de absorción (aprendizaje), adaptación (ajuste), proactividad (anticipación) y de reacción ante la inestabilidad suscitada por una crisis (Conz & Magnani, 2020; Ducheck, 2020).

La resiliencia organizacional puede tener implicaciones significativas en el ámbito laboral; la intervención en resiliencia ha demostrado efectos beneficiosos en el significado, la resiliencia, el afecto positivo y el estrés percibido, aunque los efectos en el compromiso laboral son más débiles (Boniwell et al., 2023). Es el estrés laboral quien tiene un impacto negativo en la resiliencia de las organizaciones; sin embargo, tanto el compromiso laboral como la resiliencia de los empleados son indicadores positivos de la resiliencia de las organizaciones (Al Ameri, 2023). No obstante, la resiliencia organizacional está asociada con el bienestar percibido y la resiliencia de los empleados; además, se encontró que tanto la resiliencia de los empleados como el bienestar percibido están asociados con el compromiso laboral (Wut et al., 2022), la propiedad psicológica de los empleados influye positivamente en la resiliencia organizativa (He et al., 2022) y la organización consciente tiene una influencia positiva en la resiliencia organizacional, lo que destaca la importancia de promover la conciencia y la atención plena en el entorno laboral para mejorar la resiliencia organizacional (Buranapin et al., 2023).

La relación entre la resiliencia y el compromiso laboral ha sido explorada en diferentes contextos (Al Ameri, 2023; Bandyopadhyay y Randev, 2023; Unguren y Kacmaz, 2022). En el caso de las enfermeras, se encontró que el capital psicológico, incluyendo la esperanza y el vigor, se correlaciona significativamente con el compromiso laboral, pero no se observó correlación con la absorción en el compromiso laboral (Percunda y Putri, 2020). Asimismo, se encontró una alta correlación entre la capacidad de resiliencia y el éxito laboral, particularmente en el sector farmacéutico (Prabha y Sowdamini, 2022). Estos resultados sugieren que los directivos deben evaluar constantemente los niveles de resiliencia de los empleados y desarrollar estrategias para fomentar una actitud laboral positiva (Ahamed et al., 2023). Por consiguiente, se planteó la siguiente hipótesis:

H1: El compromiso laboral influye en la resiliencia organizacional

Resiliencia organizacional y desempeño laboral

El desempeño individual de cada trabajador repercute a niveles superiores, pues las metas de las organizaciones se logran precisamente con su respaldo, logrando sus metas y objetivos organizacionales y ayudando a fortalecer los sectores productivos a los que pertenecen, los cuales a su vez apoyan a las economías a desarrollarse y competir a niveles internacionales (De la Mora et al., 2022). Para medir el concepto de desempeño laboral se han planteado tres componentes: desempeño contextual, desempeño de las tareas, y comportamiento laboral contraproducente (Koopmans et al., 2012, 2014; Sackett y Lievens, 2008).

Diversos estudios respaldan la relación positiva entre la resiliencia y el desempeño laboral, así como la importancia de factores como el optimismo y la autoeficacia en dicha relación, específicamente en el campo farmacéutico (Miralam y Ali, 2020). La resiliencia también demostró tener un efecto positivo en el rendimiento laboral en otros sectores, como el de los seguros privados, donde se encontró que la variación en la resiliencia profesional se reflejaba en la variación en el rendimiento laboral, sin importar el grupo de edad (Appanna y Avadhani, 2018). También, se ha determinado que la resiliencia es un factor crucial que permite a las organizaciones financieras mantener el control de los desequilibrios del contexto y enfrentar los riesgos que amenazan su funcionamiento normal (Rogel y Urquizo, 2019). En este sentido, la resiliencia fortalece y aumenta las capacidades de estas organizaciones para predecir y gestionar los factores internos y externos que las afectan (Rogel y Urquizo, 2019), dado que esta puede contener habilidades blandas esenciales para hacer frente al cambio radical que se espera en el futuro (Morgan, 2020).

Por otro lado, se demostró que la resiliencia tiene un impacto tanto en el agotamiento relacionado con el trabajo como en el desempeño laboral. Cuanto más resiliente sea el individuo, menor será la probabilidad de experimentar agotamiento y mayor será la probabilidad de un mejor desempeño en el trabajo (Weiss et al., 2023). Igualmente, se descubrió que la resiliencia individual tenía un impacto positivo en el desempeño laboral y mediaba la relación entre la resiliencia organizacional, el apoyo social

percibido y el desempeño laboral (Wang et al., 2022). De igual manera, se encontró que la satisfacción laboral individual juega un papel mediador entre las percepciones colectivas del contexto social, la resiliencia laboral individual y el desempeño laboral individual. Esto sugiere que las intervenciones que promueven percepciones positivas del contexto social pueden aumentar la resiliencia laboral, la satisfacción laboral y el rendimiento a lo largo del tiempo a nivel individual (Meneghel et al., 2016).

Asimismo, Dekoulou et al. (2023), en su estudio sugieren que la responsabilidad social empresarial debe ser una obligación apremiante donde la inversión debe ser dinámica, efectiva, sostenible y buscar la resiliencia organizacional dado que son las percepciones positivas del trabajador que apoya al empoderamiento y a su desempeño laboral. Por consiguiente, se plantea la hipótesis:

H2: La resiliencia organizacional influye en el desempeño laboral

Compromiso laboral y desempeño laboral

Se ha demostrado que el compromiso laboral mejora el desempeño laboral, aunque este efecto reduce a medida que aumenta el compromiso profesional y se ve aminorado por el comportamiento de búsqueda de retroalimentación y los recursos personales como la autoeficacia, el optimismo y la resiliencia (Bouckenooghe et al., 2019). De igual modo, los colaboradores resilientes tienden a estar más comprometidos con su jornada laboral dentro de su institución y a su vez, logran un mejor desempeño laboral (Suparman y Suryatni, 2022).

De la misma manera, se ha explorado la resiliencia a nivel de equipo y su impacto en el desempeño laboral. Se ha encontrado que la resiliencia del equipo, en lugar de la resiliencia individual, es un predictor significativo del desempeño autoevaluado del equipo, lo que destaca la importancia de desarrollar la resiliencia colectiva para mejorar los resultados del equipo en el trabajo (McEwen y Boyd, 2018). Estudios recientes revelan que mejorar el desempeño dependerá del liderazgo transformacional, el compromiso laboral y organizacional (Aftab et al., 2022; Nabhan y Munajat, 2023) y el apoyo organizacional (Junça Silva y Lopes, 2023). El vínculo que existe entre el compromiso y desempeño laboral es significativo, además de la

relación importante del vigor, dedicación y absorción con el desempeño (Corbeanu y Iliescu, 2023). Desde este soporte teórico se plantea la hipótesis:

H3: El compromiso laboral influye en el desempeño laboral

Resiliencia organizacional, compromiso y desempeño laboral

La resiliencia organizacional se asocia indirectamente de manera positiva con la resiliencia individual y el compromiso a través de los recursos laborales. Estos hallazgos resaltan la importancia de los recursos y la capacidad de adaptación en el contexto organizacional (Taylor et al., 2019). En esa misma línea, la resiliencia tiene un efecto positivo significativo en el compromiso laboral y también en el desempeño a través del compromiso laboral (Suparman y Suryatni, 2022). Esto sugiere que los empleados resilientes tienden a estar más comprometidos con su trabajo y a su vez, logran un mejor desempeño laboral. Por su parte, Unguren y Kacmaz (2022) revelan que la resiliencia organizativa influye de forma positiva en el apoyo organizativo percibido y el compromiso laboral, donde el apoyo organizativo percibido actúa como mediador total en la relación entre la resiliencia organizativa y el compromiso laboral. También, se ha demostrado que la resiliencia se asocia positivamente con el desempeño laboral percibido y esta relación está mediada parcialmente por el compromiso laboral, mientras que la satisfacción laboral no juega un papel mediador significativo en esta relación (Kašpárková et al., 2018). Sin embargo, el compromiso cumple un importante rol mediador entre la justicia organizacional, el desempeño y el compromiso laboral (Ahamed et al., 2023), este último, ejerce un rol mediador en la relación entre las demandas laborales y el desempeño laboral (Lee et al., 2024). Por consiguiente, se plantea la hipótesis:

H4: La resiliencia organizacional cumple un rol mediador entre el compromiso laboral y el desempeño laboral.

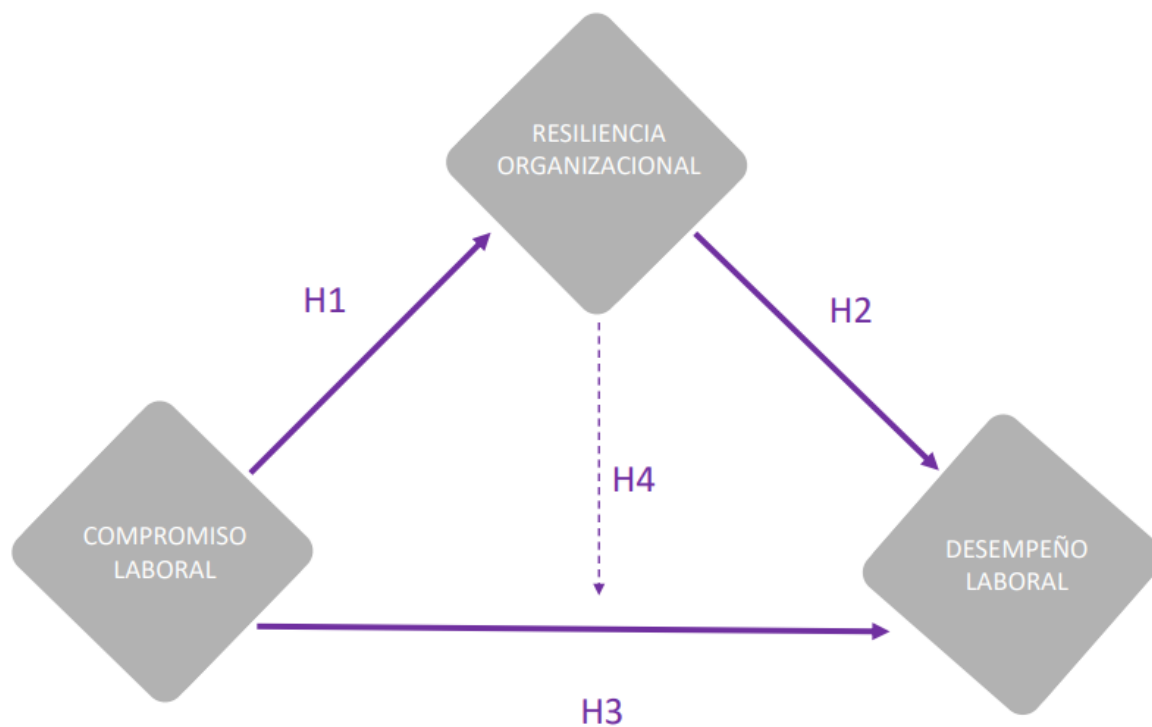


Figura 1. Modelo teórico de hipótesis

Metodología

Esta investigación se llevó a cabo por medio de un método cuantitativo multivariado (Díaz, 2007; Levy y Varela, 2003), en la que pretendió explicar como la resiliencia organizacional y el compromiso laboral influyen en el desempeño laboral, además del rol mediador de la resiliencia organizacional. Para ello, se utilizó un modelo de mediación (Hernández, 2016; Iacobucci, 2010; Manzano y Zamora, 2009; Rosseel, 2012; Soetaert, 2022). Además, se siguió un procedimiento de análisis estadístico descriptivo, de fiabilidad y correlación.

Diseño muestral

La población está constituida por 1200 colaboradores del Gobierno Regional de Lima para el periodo 2023; considerando la calculadora de Soper (2023) para estudios de mediación generalizada se partió de la calculadora de modelos de ecuaciones estructurales (SEM), dado el cálculo de tamaño de muestra recomendó encuestar a 184 participantes, esto por el parámetro de cantidad de variables observables (37) y latentes en el modelo (3), el tamaño del efecto anticipado (0.30) y el nivel deseado de potencia estadística y probabilidad (0.95).

Gracias a la participación voluntaria de los colaboradores se logró una muestra real de 249 participantes, superior a la estimada entre varones y mujeres, con edades de 17 a 67 años, una media de 33.9 años, mediana de 33 y una desviación estándar de 12.4 años, lo que indica la dispersión de las edades esta alrededor de la media.

La Tabla 1 muestra la distribución de las variables sexo y nivel de estudio. Se puede observar que el 56.6% de los encuestados fueron de sexo masculino y el 43.4% de sexo femenino. También se observa que la mayoría de los encuestados presenta niveles de estudio que comprenden desde estudios técnicos representando el 25.3%, bachilleres el 22.5% y licenciados con el 25.3% del total de encuestados.

Tabla 1. Variables demográficas

Variables	Categorías	f	% del Total
Sexo	Masculino	141	56.6 %
	Femenino	108	43.4 %
Nivel de Estudio	Técnico	63	25.3 %
	Bachiller	56	22.5 %
	Licenciado	63	25.3 %
	Maestría	39	15.7 %
	Doctorado	4	1.6 %
	Otros	24	9.6 %

Nota. frecuencias (f)

Técnicas de Recolección de Datos

La escala de resiliencia organizacional fue elaborada en el contexto peruano por Holguin-Alvarez et al. (2023). Consta de 20 ítems distribuido en tres dimensiones (anticipación, afrontamiento y adaptación), con una escala de cinco puntos que van de nunca a siempre.

La escala de compromiso laboral fue propuesta por Rodríguez-Montalbán et al. (2014) y adaptado al contexto peruano por Calderón et al. (2022). Este instrumento consta de 3 dimensiones (vigor, dedicación y absorción). En la versión peruana ultra reducida de la escala, los autores dejan constancia que el compromiso laboral puede

ser medido por tres ítems (un ítem por cada dimensión), medida con una escala de respuesta tipo Likert de siete puntos que van desde nunca o ninguna vez hasta siempre o todos los días.

La escala de desempeño laboral fue elaborada por Koopmans, Bernaards, Hildebrandt, De Vet, et al., (2014) bajo el soporte de tres dimensiones (tarea, desempeño contextual y el desempeño contraproducente), traducida al español (Ramos et al., 2019) y adaptado al contexto peruano por Geraldo (2022). En esta versión adaptada el autor recomienda mide el constructo con solo catorce (14) ítems, bajo una escala de respuesta que van desde nunca (1) a siempre (5).

Técnicas estadísticas para el procesamiento de la información

Se realizó un control calidad de los datos, con el propósito de identificar valores atípicos. Luego se exportó los datos al *software* Jamovi donde se realizaron los análisis descriptivos, reportándose la mediana, media, desviación estándar, mínimo, máximo, asimetría y curtosis. Considerando estos datos se procedió a realizar los análisis de fiabilidad, solicitándose las estadísticas de escala y las estadísticas del elemento como alfa de Cronbach general de cada una de las variables y su correlación.

Aspectos Éticos

Se solicitó el permiso de realizar el estudio dentro del Gobierno Regional de Lima, por lo que se contó con la autorización del levantamiento de la información mediante la carta número 380-2023-GRL/SGRA-ORH. Se curso un formulario de Google mediante correo y *WhatsApp*, además del instrumento en físico, precisando que si completaron el formulario en alguna de estas modalidades no era necesario volver enviar. En ambas formas se consideró la presentación del instrumento, el objetivo y el consentimiento informado a los participantes.

Resultados

La Tabla 2 muestra los resultados descriptivos y de correlación de las variables. Se observa la media y desviación estándar general de la resiliencia organizacional (M=43.5 y DE=7.75), compromiso laboral (M=11.6 y DE=4.4) y desempeño laboral (M=49.3 y DE=6.89), donde la asimetría y curtosis oscila entre 2 y -2. Asimismo, se

encontró que existe correlaciones significativas entre resiliencia organizacional, compromiso y desempeño laboral, con adecuados indicadores de fiabilidad de Cronbach.

Tabla 2. Descriptivos y matriz de correlación de los constructos.

Variables	Descriptivas						Matriz de Correlaciones					A
	N	M	M e	D E	Mi n	Ma x	As	Cu	RO	CL	DL	
Resiliencia organizacional (RO)	24 9	43. 5	44 5	7.7 5	17	60	- 0.52	0.79	—			0.8 9
Compromiso laboral (CL)	24 9	11. 6	12	4.4	3	18	- 0.09	- 1.25	0.512*	**	—	0.8 8
Desempeño laboral (DL)	24 9	49. 3	50	6.8 9	28	70	- 0.22	0.55	0.565*	0.507*	**	0.8 9

Nota. Media (M), Mediana (Me), Desviación estándar (DE), Mínimo (Min), Máximo (Max), Asimetría (As), Curtosis (Cu),*** p < .001

En la Tabla 3, se observar que el CL tiene un efecto significativo en la resiliencia organizacional con estimación de 0.9, indicando que un aumento de una unidad en el CL se asocia con un aumento de 0.9 unidades en la resiliencia organizacional.

Asimismo, presenta un error estándar de 0.0958, un intervalo de confianza del 95% con estimación entre 0.712 y 1.088, con un valor Z de 9.4 y el valor p<.001 indicando que esta relación es altamente significativa.

Se observa que la resiliencia organizacional (RO) tiene un efecto significativo en la variable dependiente desempeño laboral (DL), con una estimación de 0.368, indicando que un aumento de una unidad en la RO se asocia con un aumento de 0.368 unidades en el DL. Además, presenta un error estándar de 0.0515, un intervalo de confianza del 95% con estimación entre 0.267 y 0.469, con un valor Z de 7.14 y el valor p<.001, indicando que esta relación es altamente significativa.

Se observa que el CL tiene un efecto significativo en el DL, incluso después de tener en cuenta la mediación a través de la resiliencia organizacional, con una estimación de 0.463 indicando el efecto total del CL en el DL; igualmente, el error estándar es de 0.0906, un intervalo de confianza del 95% con estimación entre 0.285 y 0.641, con un valor Z de 5.11 y el valor $p < .001$, indicando que esta relación es altamente significativa.

Finalmente, se puede deducir que las variables CL y RO tienen efectos significativos en la variable desempeño laboral DL. Asimismo, la variable RO parece mediar parcialmente el efecto del CL en el DL, ya que ambas rutas (a y b) son significativas. Sin embargo, incluso después de considerar la mediación, todavía hay un efecto directo significativo de CL en el DL (ruta c) (este punto se ve mejor explicado en la tabla 4).

Tabla 3. Relación entre las variables compromiso laboral, resiliencia organizacional y desempeño laboral.

Label	Estimate	SE	95% Confidence Interval		Z	p	
			Lower	Upper			
			CL → RO	a			0.9
RO → DL	b	0.368	0.0515	0.267	0.469	7.14	< .001
CL → DL	c	0.463	0.0906	0.285	0.641	5.11	< .001

En la tabla 4, se puede observar el efecto mediador de la variable CL en la variable DL a través de un mediador RO, con una estimación de 0.331 que sugiere que el 41.7% del efecto total de CL en DL se explica mediante la ruta indirecta a través de RO (a × b). De igual modo, se observa el efecto directo de la variable CL en la variable DL con una estimación de 0.463, sugiere que el 58.3% del efecto total de CL en DL se produce directamente sin pasar por RO (c). No obstante, el efecto total de la variable CL en la variable DL, que es la suma de los efectos directo e indirecto, con

una estimación de 0.794 indica el efecto total de CL) en DL ($c + a \times b$). Por lo tanto, la variable CL tiene tanto un efecto directo en DL como un efecto indirecto a través del mediador RO. El efecto total es la combinación de estos efectos directos e indirectos, y juntos explican la relación entre CL y DL. El análisis de mediación sugiere que el 41.7% del efecto total se realiza a través de RO, mientras que el 58.3% es un efecto directo.

Tabla 4. Efecto mediador de la resiliencia organizacional entre el compromiso y el desempeño laboral.

Effect	Label	Estimate	SE	95% Confidence		Z	P	% Mediation
				Interval				
				Lower	Upper			
Indirect	$a \times b$	0.331	0.058	0.217	0.445	5.68	<.001	41.7
Direct	c	0.463	0.091	0.285	0.641	5.11	<.001	58.3
Total	$c + a \times b$	0.794	0.086	0.627	0.962	9.29	<.001	100

Discusiones

En este estudio se encontró que el compromiso laboral está relacionado significativamente con la resiliencia organizacional, esto quiere decir que, a un mayor compromiso laboral, se podrá tener empleados con mayor capacidad de contribuir y adaptarse positivamente a los desafíos que enfrenta la organización. Estos resultados concuerdan a lo establecido anteriormente, donde el compromiso laboral está asociado positivamente con la resiliencia organizacional. Esto sugiere que cuando los empleados se sienten comprometidos con su trabajo, es más probable que la organización sea resiliente (Al Ameri, 2023; Buranapin et al., 2023; Mohamed y Hassan, 2022; Wut et al., 2022).

Por otro lado, también se revela que la resiliencia organizacional tiene un efecto significativo en el desempeño laboral. Esto quiere decir que probablemente la resiliencia organizacional crearía un entorno de trabajo más estable, fomentaría la

adaptación a los cambios y las adversidades, apoyaría el desarrollo de habilidades, y con esto se podría contribuir a un mejor desempeño laboral. De igual modo, concuerda con el hallazgo del sector farmacéutico realizado por Miralam y Ali (2020), donde se evidencia también una relación positiva entre la resiliencia y el desempeño laboral, así como la importancia de factores como el optimismo y la autoeficacia en dicha relación. También, existen evidencias en el sector de los seguros privados donde se encontró que la variación en la resiliencia profesional se reflejaba en la variación en el rendimiento laboral, sin importar el grupo de edad (Appanna y Avadhani, 2018). Esto sugiere que las organizaciones que fomentan la resiliencia organizacional entre sus empleados pueden esperar un mejor desempeño laboral.

Se evidencia que el compromiso laboral presenta un efecto altamente significativo en el desempeño laboral, incluso después de tener en cuenta la mediación a través de la resiliencia organizacional. Estos resultados concuerdan al revelado con anterioridad, donde el compromiso está intrínsecamente relacionado con el desempeño laboral (Bouckennooghe et al., 2019; Kašpárková et al., 2018; Suparman y Suryatni, 2022). Esto quiere decir que, los empleados comprometidos tienden a ser más productivos, motivados, innovadores y satisfechos en su trabajo. Esto, a su vez, tiene un impacto positivo en el desempeño de la organización, contribuyendo a su éxito y competitividad en el mercado. Por lo tanto, las organizaciones deben poner todos sus esfuerzos en mejorar el compromiso de sus empleados como una estrategia para aumentar el desempeño laboral y los resultados organizacionales.

Por último, con respecto al análisis de mediación los resultados demuestran que el compromiso laboral tiene una influencia tanto directa como indirecta en el desempeño laboral. El efecto indirecto de 41.7% a través de la resiliencia organizacional explica una parte significativa de la relación, lo que sugiere que el compromiso laboral influye en el desempeño laboral en parte a través de su efecto en la resiliencia organizacional. Asimismo, el 58.3% del efecto total del compromiso laboral en el desempeño laboral se produce directamente sin que la resiliencia organizacional esté involucrada como mediador. Estos hallazgos concuerdan con

estudios previos, donde se indica que la resiliencia organizacional cumple un rol mediador entre el compromiso y el desempeño laboral. Estos hallazgos proporcionan una comprensión más completa de cómo estas variables se relacionan entre sí y destacan la importancia tanto del compromiso laboral como de la resiliencia organizacional en el desempeño laboral (Suparman y Suryatni, 2022; Unguren y Kacmaz, 2022).

En general, esta relación resalta la importancia de considerar tanto al compromiso laboral y la resiliencia organizacional como factores clave en la gestión de recursos humanos y en la mejora del desempeño laboral. Comprender cómo estas variables se relacionan entre sí puede llevar a prácticas más efectivas en el entorno laboral y a un mejor rendimiento organizacional. Asimismo, las organizaciones pueden utilizar estos hallazgos para diseñar programas de desarrollo profesional y capacitación que ayuden a los empleados a desarrollar habilidades relacionadas con la resiliencia y el compromiso laboral. Se pueden incluir, por ejemplo, programas de capacitación en habilidades de afrontamiento y gestión del estrés, así como iniciativas para aumentar la satisfacción y el compromiso de los empleados en su trabajo; o también en los procesos de selección y evaluación de personal, tener en cuenta candidatos con un alto nivel de compromiso laboral podría ser un criterio importante, ya que se ha demostrado que tiene un impacto positivo tanto directo como indirecto en el desempeño laboral. Todas estas prácticas en las organizaciones pueden mejorar la capacidad de los colaboradores para enfrentar desafíos y aumentar su rendimiento en el trabajo.

Por otro lado, se puede considerar algunas limitaciones y tener precaución al aplicar estos hallazgos en contextos específicos. Además, la investigación continua y la replicación de estudios son esenciales para fortalecer la comprensión de estas relaciones en diferentes contextos y poblaciones. Por ejemplo, los resultados podrían variar si consideramos otro tipo de organizaciones como Mypes (Micro y pequeñas empresas) u organizaciones con un número menor de colaboradores; asimismo, se podría considerar la dinámica organizacional y las tendencias en el mundo laboral que se encuentran en constante cambio. Por lo tanto, en futuras investigaciones se

podrían ver si estas relaciones varían según el sector de la industria, como son las Mypes del sector tecnología, comercio o manufactura, en las cuales se podrían evaluar los resultados de estas micro y pequeñas empresas frente a grandes corporaciones. Por otro lado, considerando otra de las limitaciones se podrían realizar investigaciones a largo plazo para examinar cómo estas relaciones pueden cambiar con el tiempo y cómo pueden influir los eventos significativos, como los constantes cambios en la dirección de organizaciones, crisis económicas o eventos no considerados por muchas organizaciones como las pandemias.

De todo lo anterior, consideramos que estas áreas de investigación podrían ayudar a proporcionar una comprensión más completa de las complejas interacciones entre el compromiso laboral, la resiliencia organizacional y el desempeño laboral, lo que a su vez podría tener implicaciones significativas para la gestión de recursos humanos y el éxito de las organizaciones.

Conclusiones

Existe una relación compleja entre el compromiso laboral, la resiliencia organizacional y el desempeño laboral en el Gobierno Regional de Lima, 2023. Por lo tanto, se corroboró la hipótesis H1, demostrando que el compromiso laboral está relacionado significativamente con la resiliencia organizacional; asimismo, queda comprobado la (H2) demostrando una relación significativa entre la resiliencia organizacional y el desempeño laboral; igualmente se demuestra la (H3) donde el compromiso laboral tiene un impacto muy significativo en el desempeño laboral.

Por otro lado, se pudo observar como la resiliencia organizacional emerge como un factor crucial en la relación entre el compromiso laboral y el desempeño laboral, actuando como un mediador clave que ayuda a los empleados a enfrentar desafíos y a mantener un alto nivel de desempeño, incluso en situaciones adversas, quedando confirmada la (H4). Esto demuestra la importancia de que las organizaciones deben centrarse en estrategias de gestión de recursos humanos que promuevan el compromiso laboral y la resiliencia organizacional, con el fin de mejorar el desempeño de sus colaboradores. Estas estrategias se podrían incluir en la selección y

retención de empleados comprometidos, como la implementación de programas de capacitación y desarrollo personal.

Finalmente, si bien es cierto el desarrollo de programas y capacitación es importante, también debemos tener en cuenta que, para la efectividad de estos, se requiere realizar futuras investigaciones en organizaciones diferentes como las Mypes (micro y pequeñas empresas), o en instituciones con un número menor de colaboradores, como diferentes factores externos que pueden influir en la medición de estas variables, pues los resultados pueden variar según el contexto organizacional y cultural. Por lo tanto, las prácticas y estrategias deben adaptarse a las necesidades y características específicas de cada entorno laboral.

Referencias

- Aftab, J., Sarwar, H., Kiran, A., Abid, N., & Ahmad, S. B. (2022). Do transformational leadership and work engagement matter for job performance in luxury hotels? Exploring the role of leaders' managerial skills. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, 6(5), 1818–1839. <https://doi.org/10.1108/JHTI-05-2022-0208/FULL/XML>
- Ahamed, A. A., Patrick, H. A., Kareem, J., Mukherjee, U., & Napoleon, M. P. (2023). Organisational justice, job performance and work engagement: The mediating role of perceived supervisory support. *Review of Education*, 11(1), e3390. <https://doi.org/10.1002/REV3.3390>
- Al Ameri, K. A. M. A. (2023). Antecedents of Organizational Resilience after COVID-19: The Case of UAE. *Sustainability (Switzerland)*, 15(7). <https://doi.org/10.3390/SU15075841>
- Appanna, K. K., & Avadhani, V. D. (2018). Impact of Career Resilience on Job Performance among the Employees of Private Insurance Sector. *International Journal of Mechanical Engineering and Technology (IJMET)*, 9(1), 423–430. <http://iaeme.com/Home/journal/IJMET>

- Bandyopadhyay, S., & Randev, K. K. (2023). Exploring the nexus between reattachment to work, presenteeism and organisational resilience of MNEs: a conceptual analysis. *International Journal of Organizational Analysis, ahead-of-print*(ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/IJOA-06-2023-3794/FULL/XML>
- Boniwell, I., Osin, E., Kalisch, L., Chabanne, J., & Abou Zaki, L. (2023). SPARK Resilience in the workplace: Effectiveness of a brief online resilience intervention during the COVID-19 lockdown. *Plos One* , 18(3), 1–19. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0271753>
- Bouckennooghe, D., De Clercq, D., & Raja, U. (2019). A person-centered, latent profile analysis of psychological capital. *Australian Journal of Management*, 44(1), 91–108. <https://doi.org/10.1177/0312896218775153>
- Buranapin, S., Limphaibool, W., Jariangprasert, N., & Chaiprasit, K. (2023). Enhancing Organizational Resilience through Mindful Organizing. *Sustainability*, 15(3), 1–14. <https://doi.org/10.3390/SU15032681>
- Calderón, G., Merino, C., Reyes, I., & Luna, K. (2022). Validación en trabajadores peruanos de la versión ultra reducida del Utrech Work Engagement. *Archivos de Prevencion de Riesgos Laborales*, 25(1), 25–33. <https://doi.org/10.12961/aprl.2022.25.01.03>
- Campbell, J., & Wiernik, B. (2015). The Modeling and Assessment of Work Performance. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2, 47–74. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032414-111427>
- Conz, E., & Magnani, G. (2020). A dynamic perspective on the resilience of firms: A systematic literature review and a framework for future research. *European Management Journal*, 38(3), 400–412. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2019.12.004>
- Corbeanu, A., & Iliescu, D. (2023). The Link between Work Engagement and Job Performance: A Meta-Analysis. *Journal of Personnel Psychology*, 22(3), 111–122. <https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000316>

- De la Mora, A., Segovia, A., & Hernández, Ó. (2022). Revisión teórica de la cohesión y su influencia en el desempeño laboral. *Vinculatégica*, 8(1), 143–152. <https://doi.org/10.29105/vtga8.1-334>
- Dekoulou, P., Anastasopoulou, A., & Trivellas, P. (2023). Employee Performance Implications of CSR for Organizational Resilience in the Banking Industry: The Mediation Role of Psychological Empowerment. *Sustainability* 2023, Vol. 15, Page 11946, 15(15), 11946. <https://doi.org/10.3390/SU151511946>
- Díaz, L. (2007). *Estadística multivariada: inferencia y métodos*. <https://repositorio.unal.edu.co/bitstream/handle/unal/79907/Estad%C3%ADstica%20Multivariada%209789587011951.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Geraldo, L. (2022). Validación de la escala desempeño laboral individual en colaboradores peruanos. *Revista de Investigación En Psicología*, 25(1), 63–81. <https://doi.org/10.15381/rinvp.v25i1.21920>
- Guevara, L., & Fernández, L. (2017). Work engagement y compromiso laboral: ¿Es la edad un factor diferenciador? *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 34(2), 108–119. <https://doi.org/10.21772/ripo.v34n2a04>
- He, K., Oláh, J., & Hasan, M. (2022). The influence of psychological ownership and social support on organizational resilience: the mediating role of organizational identity. *Journal of Business Economics and Management*, 23(3), 650–667. <https://doi.org/10.3846/jbem.2022.16571>
- Hernández, J. (2016). Modelos de ecuaciones estructurales aplicados al análisis de fatiga. *Revista Ciencias de La Salud*, 14, 69–80. <https://doi.org/10.12804/revsalud14.especial.2016.05>
- Holguin-Alvarez, J., Ruiz-Salazar, J., Luza Castillo, F. F., & Huaita Acha, D. M. (2023). Validation of the organizational resilience scale (ERESO) in a sample of Peruvian teachers. *Revista Venezolana de Gerencia*, 28(101), 93–112. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.101.7>

- Iacobucci, D. (2010). Structural equations modeling: Fit Indices, sample size, and advanced topics. *Journal of Consumer Psychology, 20*(1), 90–98.
<https://doi.org/10.1016/J.JCPS.2009.09.003>
- Junça Silva, A., & Lopes, C. (2023). Cognitive and affective predictors of occupational stress and job performance: the role of perceived organizational support and work engagement. *Journal of Economic and Administrative Sciences, 39*(4), 1013–1026. <https://doi.org/10.1108/JEAS-02-2021-0020/FULL/XML>
- Kašpárková, L., Vaculík, M., Procházka, J., & Schaufeli, W. B. (2018). Why resilient workers perform better: The roles of job satisfaction and work engagement. *Journal of Workplace Behavioral Health, 33*(1), 43–62.
<https://doi.org/10.1080/15555240.2018.1441719>
- Koopmans, L., Bernaards, C., Hildebrandt, V., Buuren, S. Van, Beek, A. J. Van Der, & de Vet, H. C. w. (2012). Development of an individual work performance questionnaire. *International Journal of Productivity and Performance Management, 62*(1), 6–28. <https://doi.org/10.1108/17410401311285273>
- Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., De Vet, H. C. W., & Van Der Beek, A. J. (2014). Construct validity of the individual work performance questionnaire. *Journal of Occupational and Environmental Medicine, 56*(3), 331–337. <https://doi.org/10.1097/JOM.0000000000000113>
- Lee, M. C. C., Sim, B. Y. H., & Tuckey, M. R. (2024). Comparing effects of toxic leadership and team social support on job insecurity, role ambiguity, work engagement, and job performance: A multilevel mediational perspective. *Asia Pacific Management Review, 29*(1), 115–126.
<https://doi.org/10.1016/j.apmrv.2023.09.002>
- Lèvy, J., & Varela, J. (2003). *Analisis Multivariable Para Las Ciencias Sociales: Vol. XXXII* (Person Educacion, Ed.).

- Manzano, A., & Zamora, S. (2009). *Sistema de ecuaciones estructurales: una herramienta de investigación* (Centro Nacional de Evaluación para la Educación Superior, Ed.; Primera edición). <https://docplayer.es/42086072-Sistema-de-ecuaciones-estructurales-una-herramienta-de-investigacion.html>
- McEwen, K., & Boyd, C. M. (2018). A Measure of Team Resilience. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, *60*(3), 258–272.
<https://doi.org/10.1097/JOM.0000000000001223>
- Meneghel, I., Borgogni, L., Miraglia, M., Salanova, M., & Martínez, I. M. (2016). From social context and resilience to performance through job satisfaction: A multilevel study over time. *Human Relations*, *69*(11), 2047–2067.
<https://doi.org/10.1177/0018726716631808>
- Miralam, M., & Ali, N. (2020). Employees Self-Efficacy, Optimism, Hope, Resilience and Demographic variables as the Determinants of Job Performance. *International Journal on Emerging Technologies*, *11*(3), 336–343.
www.researchtrend.net
- Mohamed, S., & Hassan, R. (2022). Effect of Resilience on Work Engagement under Authentic Leadership. *Egyptian Journal of Health Care*, *13*(3), 1158–1168.
<https://doi.org/10.21608/EJHC.2022.257891>
- Morgan, J. (2020). La resiliencia: habilidad esencial para hacerle frente a la cuarta revolución industrial. *Revista Nacional de Administración*, *11*(1), 21–31.
<https://doi.org/10.22458/rna.v11i1.2970>
- Nabhan, F., & Munajat, M. (2023). The role of work engagement and organizational commitment in improving job performance. *Cogent Business & Management*, *10*(2). <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2235819>
- Pairet, J., Benjamin, R., Hemond, Y., Robert, B., Pinel, W., & Coeugnard, C. (2010). *Résilience organisationnelle* (Presses Internationales Polytechnique, Ed.; 2010th ed., Vol. 2). Presses Internationales Polytechnique.
<https://www.researchgate.net/publication/260017903>

- Percunda, A., & Putri, N. (2020). Hospital nurses' psychological capital and work engagement – are they really related? The case of an Indonesian hospital. *Journal of Health & Translational Medicine*, 23(1), 52–59. <https://jummec.um.edu.my/index.php/jummec/article/view/25814>
- Prabha, S., & Sowdamini, T. (2022). The Relationship between Organizational Resilience and Employee performance in the Pharmaceutical Industry. *Journal of Pharmaceutical Negative Results*, 13(9), 6348–6363. <https://doi.org/10.47750/pnr.2022.13.09.755>
- Ramos, P., Barrada, J., Fernández, E., & Koopmans, L. (2019). Assessing job performance using brief self-report scales: The case of the individual work performance questionnaire. *Revista de Psicología Del Trabajo y de Las Organizaciones*, 35(3), 195–205. <https://doi.org/10.5093/jwop2019a21>
- Rodríguez-Montalbán, R., Martínez-Lugo, M., & Sánchez-Cardona, I. (2014). Análisis de las propiedades psicométricas de la Utrecht Work Engagement Scale en una muestra de trabajadores en Puerto Rico. *Universitas Psychologica*, 13(4), 1255–1266. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.UPSY13-4.appu>
- Rogel, E., & Urquizo, J. (2019). Aproximación teórica a la resiliencia en las organizaciones financieras. *Revista de Ciencias Sociales (RCS)*, XXV(2), 112–119. <https://doi.org/10.31876/rcs.v25i2.27340>
- Rosseel, Y. (2012). lavaan : An R Package for Structural Equation Modeling. *Journal of Statistical Software*, 48(2), 1–36. <https://doi.org/10.18637/jss.v048.i02>
- Sackett, P., & Lievens, F. (2008). Personnel selection. *Annual Review of Psychology*, 59, 419–450. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.59.103006.093716>
- Serna, G., Zenozain, C., & Schmidt, J. (2017). La resiliencia: un factor decisivo para el crecimiento y mejora de las organizaciones. *Gestión En El Tercer Milenio*, 20(39), 13–24. <https://doi.org/10.15381/gtm.v20i39.14139>

- Soetaert, K. (2022). *Package “diagram” Title Functions for Visualising Simple Graphs (Networks), Plotting Flow Diagrams (1.6.5)*. <https://cran.r-project.org/web/packages/diagram/diagram.pdf>
- Soper, D. (2023). *A-priori Sample Size Calculator for Structural Equation Models*. Free Statistics Calculators Version 4.0. <https://www.danielsoper.com/statcalc/calculator.aspx?id=89>
- Suparman, L., & Suryatni, M. (2022). The Effect of Resilience and Social Support on the Performance of Female Nurses in Mataram City Hospitals with Work Engagement as a Mediation Variable. *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding*, 9(6), 485–500. <https://doi.org/10.18415/ijmmu.v9i6.3881>
- Taylor, C., Dollard, M. F., Clark, A., Dormann, C., & Bakker, A. B. (2019). Psychosocial Safety Climate as a Factor in Organisational Resilience: Implications for Worker Psychological Health, Resilience, and Engagement. *Psychosocial Safety Climate*, 199–228. https://doi.org/10.1007/978-3-030-20319-1_8
- Topa, G., & Aranda-Carmena, M. (2022). Job Crafting in Nursing: Mediation between Work Engagement and Job Performance in a Multisample Study. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(19). <https://doi.org/10.3390/ijerph191912711>
- Unguren, E., & Kacmaz, Y. Y. (2022). Innovations in Management of Hotel Employees: the Relationship Between Organizational Resilience and Work Engagement. *Marketing and Management of Innovations*, 2(1), 141–150. <https://doi.org/10.21272/mmi.2022.2-13>
- Vizoso-Gómez, C. (2022). Inteligencia emocional y compromiso laboral en el profesorado: revisión de la literatura. *Profesorado*, 26, 395–414. <https://doi.org/28.30827>

- Wang, J., Wang, Y., Zhu, N., & Qiu, J. (2022). Special education teachers' emotional intelligence and its relationships with social support, work engagement and job performance: a job demands-resources theory's perspective. *International Journal of Developmental Disabilities*.
<https://doi.org/10.1080/20473869.2022.2149893>
- Weiss, S. S., Weiss, L., Clayton, R., Ruble, M. J., & Cole, J. D. (2023). The Relationship Between Pharmacist Resilience, Burnout, and Job Performance. *Journal of Pharmacy Practice*. <https://doi.org/10.1177/08971900231164886>
- Wut, T. M., Lee, S., & Xu, J. (2022). Role of Organizational Resilience and Psychological Resilience in the Workplace—Internal Stakeholder Perspective. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(18).
<https://doi.org/10.3390/IJERPH191811799>