



Antecedentes del compromiso afectivo de los empleados de pymes intensivas en conocimiento



Guadalupe Vila Vázquez*, Carmen Castro Casal y Dolores Álvarez Pérez

Departamento de Organización de Empresas y Comercialización, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidade de Santiago de Compostela, Avda. del Burgo s/n, Campus Norte, 15782 Santiago de Compostela, La Coruña, España

INFORMACIÓN DEL ARTÍCULO

Historia del artículo:

Recibido el 26 de febrero de 2015

Aceptado el 15 de octubre de 2015

On-line el 30 de noviembre de 2015

Códigos JEL:

M12

Palabras clave:

Autoevaluaciones básicas

Importancia de la tarea

Compromiso afectivo

R E S U M E N

Este estudio analiza el vínculo entre las autoevaluaciones básicas (AEB), la importancia de la tarea y el compromiso afectivo (CA). El modelo fue contrastado en una muestra de empleados de pymes intensivas en conocimiento en España. Los resultados apoyan un modelo de mediación parcial en el que las AEB influyen en el CA de los empleados, tanto de manera directa como indirecta, al propiciar la percepción de importancia de la tarea.

© 2015 AEDEM. Publicado por Elsevier España, S.L.U. Este es un artículo Open Access bajo la licencia CC BY-NC-ND (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).

JEL classification:

M12

Keywords:

Core self-evaluations

Task significance

Affective commitment

Antecedents of employee affective commitment in knowledge-intensive SMEs

A B S T R A C T

This study analyzes relationships between core self-evaluations (CSE), task significance and affective commitment (AC). The model was tested on a sample of employees from knowledge-intensive SMEs in Spain. Results provide support for a partially mediated model whereby CSE influence employees' AC, both directly as indirectly, by fostering perceptions of task significance.

© 2015 AEDEM. Published by Elsevier España, S.L.U. This is an open access article under the CC BY-NC-ND license (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).

1. Introducción

Mantener el compromiso afectivo (CA) de los empleados con la organización es una de las prioridades de las organizaciones contemporáneas (Zargar, Vandenberghe, Marchand y Ayed, 2014). Los empleados afectivamente comprometidos muestran una menor intención de abandono y están dispuestos a realizar esfuerzos adicionales para mejorar la productividad y garantizar la supervivencia de la empresa, particularmente en periodos de crisis económica (Scrima, Lorito, Parry y Falgares, 2014). Por ello, es de vital importancia comprender mejor los determinantes del CA (Marique,

Stinglhamber, Desmette, Caesens y de Zanet, 2013; Zargar et al., 2014).

En las pymes intensivas en conocimiento, la relevancia del CA de los empleados se acrecienta por varias razones. Su desarrollo y su supervivencia dependen del aprovechamiento del esfuerzo de una base de empleados relativamente limitada (De Clercq y Belausteguigoitia Rius, 2007). Dado que no disponen de los mismos recursos financieros que las grandes organizaciones (De Clercq y Belausteguigoitia Rius, 2007; Patel y Conklin, 2012), promover el CA puede reducir la importancia de la remuneración como principal factor para motivar y retener a los empleados (Saridakis, Muñoz Torres y Johnstone, 2013). La retención del personal no solo permite utilizar adecuadamente su capital humano, sino que también reduce el coste de sustitución del personal saliente (Patel y Conklin, 2012). Este coste aumenta en las pymes emergentes e innovadoras debido a su dependencia de las habilidades y conocimientos

* Autor para correspondencia.

Correo electrónico: guadalupe.vila@usc.es (G. Vila Vázquez).

tácitos de sus empleados (Messersmith y Guthrie, 2010). A ello se suma su mayor dificultad de atracción, en comparación con las empresas grandes y establecidas, debido a su menor legitimación y a la incertidumbre sobre el desarrollo futuro de la empresa (Breugst, Domurath, Patzelt y Klaukien, 2012). El desarrollo del CA es un medio para utilizar las competencias y los conocimientos que promueven el logro de los objetivos de las empresas intensivas en conocimiento. Investigación previa constata que el CA apoya la combinación y el intercambio de conocimiento (Camelo-Ordaz, García-Cruz, Sousa-Ginel y Valle-Cabrera, 2011), fomentando la innovación (Xerri y Brunetto, 2013).

Según Meyer y Allen (1991), el compromiso organizativo es un estado psicológico formado por 3 componentes: afectivo, de continuidad y normativo. El CA se refiere al vínculo emocional, la identificación e involucración del empleado con la organización, resultado de los valores e intereses compartidos (Meyer y Allen, 1991). Mientras que el compromiso de continuidad se basa en el reconocimiento del coste asociado con abandonar la organización, el compromiso normativo refleja el sentimiento de obligación de continuar con la relación laboral (Meyer y Allen, 1991). Sin embargo, se ha cuestionado la consideración del compromiso de continuidad como una dimensión del compromiso organizativo, y la relación entre las dimensiones afectiva y normativa. El metaanálisis de Meyer, Stanley, Herscovitch y Topolnytsky (2002) encontró un coeficiente de correlación corregido de tan solo 0,05 entre el CA y el compromiso de continuidad. Algunos autores han sugerido que la fuerte correlación hallada entre CA y compromiso normativo (0,63) dificulta separar ambas dimensiones desde el punto de vista empírico (Lee y Chulguen, 2005). Según Solinger, van Olfen y Roe (2008, p. 74), el CA es una actitud hacia la organización, mientras que el compromiso normativo y el de continuidad son actitudes hacia comportamientos específicos de permanecer o abandonar la organización. Para estos autores, el CA representa la dimensión más fiable y fuertemente validada del compromiso. El CA es el que ha mostrado de forma consistente relaciones más fuertes con resultados relevantes (menor absentismo y rotación, y mayor desempeño) (Meyer et al., 2002). Diversos estudios han utilizado el CA como único indicador del compromiso (Camelo-Ordaz et al., 2011; Saridakis et al., 2013; Xerri y Brunetto, 2013; Zargar et al., 2014). Por todas estas razones, este estudio se centra en el CA.

El CA está influido por las características personales y las experiencias de trabajo (en este estudio, las autoevaluaciones básicas [AEB] de los empleados y la importancia de la tarea). Las AEB se refieren a las evaluaciones fundamentales que las personas hacen de su propia valía, competencia y capacidades. Judge, Locke, Durham y Kluger (1998) consideran las AEB como un constructo latente unidimensional que causa que los empleados se vean a sí mismos como poseedores de alta autoestima, alta autoeficacia generalizada, bajo neuroticismo y con capacidad para controlar los eventos. A diferencia de los estados de ánimo, las AEB son relativamente estables en el tiempo en torno a un punto de referencia; no obstante, pueden producirse fluctuaciones momentáneas significativas por encima o por debajo de ese punto (Judge y Kammeyer-Mueller, 2011). Las AEB se han relacionado con la satisfacción y los resultados positivos (Chang, Ferris, Johnson, Rosen y Tan, 2012); sin embargo, su vínculo con el CA permanece poco explorado.

La importancia de la tarea, definida como el grado en que un puesto de trabajo tiene un impacto sustancial en la vida o el trabajo de otras personas (Morgeson y Humphrey, 2006), es una de las características básicas del puesto (Grant, 2008; Sluss, Ashforth y Gibson, 2012) que ha sido relegada por la investigación. Aunque la relación características del puesto-CA está bien documentada (Humphrey, Nahrgang y Morgeson, 2007), pocos estudios han analizado el efecto individual de la importancia de la tarea pese a ser «un aspecto importante de las experiencias de trabajo digna de

estudio por mérito propio» (Grant, 2008, p. 119). Adicionalmente, en este estudio se plantea que el efecto de las AEB sobre el CA puede ser indirecto. Los empleados con altas AEB tendrán una visión más positiva de su entorno de trabajo en general (Judge et al., 1998) y de la importancia de sus tareas en particular. Ello, a su vez, podrá incrementar su CA.

Los objetivos de este estudio son 2. El primero es establecer un vínculo empírico entre las AEB, la importancia percibida de la tarea y el CA. El segundo es analizar el papel mediador de la importancia de la tarea en la relación AEB-CA. Al examinar estas relaciones, el estudio contribuye a la literatura actual de varias formas. Primero, hasta donde alcanza nuestro conocimiento, no existe ningún estudio que considere el efecto de las AEB y la importancia de la tarea sobre el CA de los empleados en el contexto de pymes intensivas en conocimiento. Estas empresas son especialmente importantes para la innovación y el progreso económico de un país (Comisión Europea, 2014). Dado que su capacidad innovadora y rendimiento están estrechamente vinculados con el capital humano y social, promover y sostener el CA de sus empleados es de vital relevancia. Segundo, con este estudio se cubre una carencia de investigación empírica sobre el papel de las AEB y la importancia de la tarea en el CA. Por último, aunque algunos estudios han investigado las características del puesto (de forma agregada) como variable mediadora en la relación AEB-CA (p. ej., Kittinger, Walker, Cope y Wuensch, 2009), solo somos conscientes de la existencia de un estudio que haya analizado el papel mediador de la importancia percibida de la tarea en dicha relación (Stumpp, Hülsheger, Muck y Maier, 2009).

2. Teoría e hipótesis

2.1. Autoevaluaciones básicas y compromiso afectivo

Desde su introducción, «las AEB se han convertido en un tema prevalente de investigación en las ciencias organizativas, ya que se han relacionado con una variedad de fenómenos» (Chang et al., 2012, p. 82) como una mayor satisfacción (Judge et al., 1998), desempeño (Rode, Judge y Sun, 2012), *engagement* (Lee y Ok, 2015), motivación (Chiang, Hsu y Hung, 2014) y oportunidad de participación del empleado (Aryee, Walumbwa, Mondejar y Chu, 2014). No obstante, pocos estudios han analizado su vínculo con el CA (Stumpp et al., 2009; Joo, Yoon y Jeung, 2012; Kim, Liden, Kim y Lee, 2015).

El marco aproximación/evitación (Chang et al., 2012) sugiere que las diferencias en la sensibilidad de las personas ante informaciones positivas (aproximación) y negativas (evitación) son las que impulsan la relación entre AEB y resultados. Las personas con altas AEB son sensibles a los estímulos positivos e insensibles a los negativos. Ferris et al. (2013) y Aryee et al. (2014) confirmaron que las personas con altas AEB eran más propensas a adoptar una orientación motivacional hacia los estímulos positivos (aproximación) y menos propensas a los estímulos negativos (evitación). Las AEB pueden influir directamente en los resultados mediante un proceso de generalización emocional. Las autoimágenes positivas se extienden para influir en los resultados (Chang et al., 2012), entre ellos el CA. Según Stumpp et al. (2009), los sentimientos positivos acerca de uno mismo influyen en los sentimientos positivos acerca de la organización. El reciente metaanálisis de Chang et al. (2012) corroboró que las AEB se correlacionaron con el CA y con el apoyo percibido, uno de los antecedentes más importantes del CA y la identificación con la organización (Kurtessis et al., 2015).

Por otro lado, Joo et al. (2012) argumentaron que las personas con altas AEB establecen relaciones más constructivas en el trabajo, lo que aumenta su vínculo emocional con la organización. Kim et al. (2015) arguyeron que la percepción de mayor control y la predisposición de las personas con altas AEB a mostrar sus habilidades

influyen positivamente en su identificación con la organización. Los resultados de su estudio indicaron que las AEB se relacionaron positivamente con el CA, la satisfacción y el rendimiento.

Raja, Johns y Ntalianis (2004) plantearon que las características de los empleados influyen en el tipo de contrato psicológico que tenderán a establecer con la organización, y en el CA subsiguiente. Los contratos relacionales —intercambios amplios a largo plazo basados en un acuerdo mutuo que implica intercambios socioemocionales (Rousseau, 1995)— generan sentimientos de apego a la organización y un mayor CA (Bal, Kooij y de Jong, 2013). Según Raja et al. (2004), las características de los empleados con alto neuroticismo sugieren que no se comprometerán en relaciones que exijan un compromiso a largo plazo, demanden habilidades sociales o confiar en otros. Las personas que atribuyen el éxito o fracaso a factores externos, más allá de su control, prestan escasa atención a las relaciones futuras y tenderán a formar contratos que les ofrezcan resultados a corto plazo. Los empleados con alta autoestima tienden a mostrar deseos de crecimiento y logro, difíciles de satisfacer mediante una relación meramente económica y a corto plazo. Los resultados del estudio de Raja et al. (2004) confirmaron que los empleados con bajo neuroticismo, creencia en su capacidad para controlar los sucesos y alta autoestima tendieron a formar contratos relacionales que contribuyeron a su CA. Varios metaanálisis (Meyer et al., 2002; Bowling, Eschleman, Wang, Kirkendall y Alarcon, 2010) ratifican la relación entre dimensiones particulares de las AEB (capacidad para controlar los sucesos, autoestima general) y el CA. Teniendo en cuenta los argumentos anteriores y la evidencia empírica existente, se plantea:

H1. Las AEB se relacionarán positivamente con el CA.

2.2. Autoevaluaciones básicas e importancia de la tarea

Diversos estudios (Judge et al., 1998; Judge, Bono y Locke, 2000; Kittinger et al., 2009) han demostrado la existencia de una relación significativa entre AEB y puestos enriquecidos. El reciente metaanálisis de Chang et al. (2012) encontró una correlación significativa de 0,39 entre ambas variables. Los empleados con altas AEB tienden a ver su trabajo de forma más favorable, atribuyéndole cualidades más positivas (como mayor autonomía o importancia de la tarea) (Ferris et al., 2011). Judge et al. (1998) afirmaron que las personas con AEB positivas tienden a buscar y a procesar la información del entorno laboral, prestando más atención a los aspectos positivos, para confirmar su autoconcepto.

Por su parte, Stumpp et al. (2009), basándose en la teoría de identificación de la acción (Vallacher, Wegner y Frederick, 1987), argumentaron que la percepción de importancia de la tarea está influida por las diferencias en el nivel de identificación de la tarea entre las personas con altas y bajas AEB. Según esta teoría, las acciones exitosas son identificadas a un mayor nivel que las acciones no exitosas. Puesto que los empleados con altas AEB suelen centrarse más en los aspectos positivos de alcanzar el éxito que en los inconvenientes del fracaso (Ferris et al., 2011), y creen en su propia capacidad, podrían juzgar sus acciones de forma más exitosa que aquellos con bajas AEB. De este modo, podrían percibir mayor significación en sus tareas.

Por otro lado, se ha sugerido que los empleados con autoconceptos positivos, al confiar en sus habilidades para manejar los desafíos del puesto (Judge et al., 2000), se sienten más atraídos por puestos retadores y complejos, que ofrecen mayor potencial de recompensas intrínsecas y generan mayor significación (Rode et al., 2012). Las personas con AEB positivas perciben las tareas desafiantes y complejas como oportunidades de las que aprender y beneficiarse, mientras que aquellas con AEB negativas las consideran algo inmerecido o una amenaza a evitar (Srivastava, Locke, Judge y Adams, 2010). Los estudios de Judge et al. (2000) y Srivastava et al. (2010)

encontraron que la relación AEB-percepción de enriquecimiento del puesto estaba parcialmente mediada por la complejidad del puesto (inferida por el título del puesto) y la búsqueda de tareas complejas por parte del empleado, respectivamente. La complejidad del puesto se ha asociado con la importancia de la tarea (Humphrey et al., 2007). Considerando los argumentos expuestos, se propone:

H2. Las AEB se relacionarán positivamente con la importancia de la tarea.

2.3. Autoevaluaciones básicas, importancia de la tarea y compromiso afectivo

Investigación previa ha corroborado que las características del puesto se relacionan con el compromiso (Humphrey et al., 2007). Sin embargo, con pocas excepciones (p.ej., Stumpp et al., 2009), una gran parte de los estudios han combinado las características del puesto en una única medida de enriquecimiento del puesto (Kittinger et al., 2009; Gillet y Vandenberghe, 2014; Wang, Ma y Zhang, 2014; Zargar et al., 2014). Por lo tanto, poco se sabe acerca de cómo dimensiones particulares del puesto pueden afectar al CA.

El metaanálisis realizado por Humphrey et al. (2007) confirmó que la importancia de la tarea es la característica del puesto más fuertemente relacionada con el compromiso y la motivación interna (0,44 y 0,45, respectivamente). El estudio de Stumpp et al. (2009) evidenció que esta fue la única dimensión del puesto que se relacionó significativamente con el CA. La importancia de la tarea es considerada el predictor más consistente de la significación experimentada en el trabajo, mientras que la variedad y la identidad son algo más inestables (Morgeson y Campion, 2003). La significación experimentada es uno de los 3 estados psicológicos a través de los cuales las características del trabajo (variedad, importancia e identidad) afectan a los resultados actitudinales y conductuales (Hackman y Oldham, 1980). Las personas cuyos puestos tienen un impacto sustancial en el bienestar físico o psicológico de otros experimentarán una mayor significación en el trabajo (es decir, considerarán su trabajo más valioso y útil), lo cual incrementará su motivación intrínseca y fortalecerá su CA.

Para Grant (2007), la importancia de la tarea es también una característica relacional del puesto. Al señalar a los empleados que sus acciones y esfuerzos pueden contribuir al bienestar de otros incrementa la percepción de que sus puestos están relacionados y conectados con otros, y activa la motivación pro-social de los empleados (Grant, 2007, 2008). Más allá de las recompensas intrínsecas asociadas al puesto, la importancia de la tarea fomenta la motivación trascendente de contribuir al bienestar de otros y fortalece el vínculo con la organización (Melé, 2003). La importancia de la tarea se ha relacionado también con la mayor identificación de los nuevos empleados con la organización (Sluss et al., 2012) y con los estados afectivos positivos (Saavedra y Kwun, 2000) que, a su vez, promueven el CA.

Por otro lado, las AEB de los empleados, al influir positivamente en la percepción de la importancia de la tarea, pueden fomentar su CA. El estudio de Kittinger et al. (2009) demostró que la relación AEB-CA estaba completamente mediada por las características del puesto (valorada de forma agregada) y la satisfacción laboral. El estudio de Stumpp et al. (2009) concluyó que el efecto de las AEB en el CA estaba parcialmente mediado por la importancia de la tarea; sin embargo, no encontró relaciones significativas entre el resto de las características del puesto y el CA. Basándonos en estas consideraciones, se plantea:

H3. La importancia de la tarea se relacionará positivamente con el CA.

H4. La importancia de la tarea mediará parcialmente la relación entre las AEB y el CA.

3. Metodología

3.1. Muestra

Este estudio se centra en los empleados que trabajan en pymes jóvenes e intensivas en tecnología y conocimiento. Para la inclusión en la muestra se identificaron 100 empresas que cumplieran los siguientes requisitos: edad máxima de 10 años (Messersmith y Guthrie, 2010) y pertenecer a sectores intensivos en tecnología y conocimiento, según la clasificación utilizada por EUROSTAT. De 100 empresas contactadas, 20 colaboraron finalmente en el estudio (tabla 1). Estas empresas están localizadas en diversas comunidades: Andalucía (3), Asturias (1), Castilla-León (1), Cataluña (3), Extremadura (1), Galicia (6) y Madrid (5).

Una vez acordada la colaboración, las empresas participantes difundieron el interés del proyecto entre los empleados y proporcionaron a las autoras el e-mail de contacto de los empleados para distribuir la encuesta online. En el e-mail enviado se explicó el interés del estudio y se incorporó un vínculo con la encuesta online, garantizándose así el anonimato de las respuestas. Se enviaron 417 cuestionarios y se obtuvieron 303 cuestionarios válidos y completos, lo que representa una tasa de respuesta efectiva del 72,6%.

Desde una perspectiva descriptiva, la edad media de los participantes era de 31,83 años (SD=6,09); el 62,71% eran hombres. El 82,2% ocupaban puestos no directivos. En cuanto al nivel de estudios, el 96,70% de los empleados de la muestra contaban con estudios superiores.

3.2. Medidas y análisis

Todas las escalas han sido previamente validadas y utilizadas en investigaciones anteriores. La medición de los constructos se realizó mediante escalas multi-ítem tipo Likert de 7 puntos, desde «muy en desacuerdo» (1) a «muy de acuerdo» (7). Las AEB se midieron con la escala de 12 ítems de Judge, Erez, Bono y Thoresen (2003). La importancia de la tarea se valoró con 3 ítems de la subescala de Morgeson y Humphrey (2006). El CA se midió con la escala utilizada por Rhoades, Eisenberger y Armeli (2001), seleccionando los 5 ítems con mayor carga factorial (véase Anexo).

El análisis de los datos se llevó a cabo en 2 pasos. Primero se realizó un análisis factorial confirmatorio para analizar el ajuste del modelo de medida y examinar la consistencia interna de cada constructo, la validez convergente de las escalas y la validez discriminante de los constructos. Seguidamente, se estimó el modelo estructural. Para analizar la mediación, se comparó el modelo inicialmente hipotetizado con modelos alternativos. Los

Tabla 1
Empresas y distribución de respuestas por sectores

Sector	Empresas	Cuestionarios	%
Industria química	2	17	5,61
Fabricación de productos informáticos, electrónicos y ópticos	1	15	4,95
Programación, consultoría y otras actividades relacionadas con la informática	6	121	39,93
Investigación y desarrollo	9	138	45,54
Otras actividades profesionales, científicas y técnicas	2	12	3,96
Total	20	303	100

análisis fueron realizados con IBM SPSS Amos 21 para Windows. Para analizar el efecto indirecto se utilizó la técnica *bootstrapping*. En el presente estudio se obtuvo un intervalo de confianza del efecto indirecto del 95% con 2.000 remuestreos *bootstrap*.

Con la finalidad de corregir la inestabilidad de los parámetros debida a la longitud de la medida AEB, se agregaron los ítems del constructo de forma aleatoria, creando 3 parcelas de 4 ítems. Seguidamente, se contrastó el ajuste del modelo de medida. Los índices de ajuste son adecuados ($\chi^2(38) = 73,09$; $\chi^2/df = 1,923$; CFI = 0,983; IFI = 0,983; RMSEA = 0,055). En todos los casos, el índice de fiabilidad compuesta (FC) y el AVE superan los niveles mínimos recomendados de 0,6 y 0,5, respectivamente (Hair, Black, Babin y Anderson, 2010), garantizando así la fiabilidad de las escalas. Con respecto a la validez convergente, los parámetros lambda estandarizados son significativos y superiores al valor 0,7: por encima del mínimo de 0,5 establecido (Hair et al., 2010). También se evidenció la validez discriminante, ya que las correlaciones entre las variables consideradas muestran intervalos de confianza que no incluyen el valor unitario y su valor al cuadrado no supera el AVE (Hair et al., 2010). En el Anexo se resumen las propiedades psicométricas de las escalas.

4. Resultados

Los resultados del modelo estructural sugieren que el modelo hipotetizado se ajusta bien a los datos ($\chi^2(38) = 73,09$; $\chi^2/df = 1,923$; CFI = 0,983; IFI = 0,983; RMSEA = 0,055). Con base en la teoría existente, se plantearon modelos alternativos para determinar cuál de ellos se ajustaba mejor a los datos. Para la comparación de modelos se partió del modelo saturado, que coincide con el modelo hipotetizado (M0). A continuación, se plantearon 2 modelos alternativos. En el primero, la relación AEB-CA se encuentra totalmente mediada por la importancia de la tarea (M1, modelo de mediación total). En el segundo, las AEB y la importancia de la tarea se relacionan directamente con el CA (M2). Para determinar cuál de los modelos era mejor, siguiendo las recomendaciones de Hair et al. (2010), se establecieron las diferencias en la χ^2 en función de los grados de libertad. Como se puede observar en la tabla 2, el modelo hipotetizado (M0) es el que presenta un ajuste significativamente mejor.

Para comprobar las hipótesis planteadas se analizaron las betas estandarizadas y su significación asociada (fig. 1). Las hipótesis 1 y 2 establecían que las AEB estaban relacionadas positivamente con el CA y con la importancia de la tarea, respectivamente. Los resultados apoyan tanto la hipótesis 1 ($\beta = 0,158$, $p < 0,05$) como la hipótesis 2 ($\beta = 0,329$, $p < 0,001$). La hipótesis 3, que planteaba que la importancia de la tarea estaba relacionada con el CA, también se apoya ($\beta = 0,239$, $p < 0,001$). Por último, la hipótesis 4 sugería que el efecto de las AEB sobre el CA estaba parcialmente mediado por la importancia de la tarea. Los resultados confirman el papel de mediación parcial de la importancia de la tarea en la relación AEB-CA ($\beta = 0,079$; IC = 0,027-0,145).

5. Discusión y conclusiones

Corroborando los hallazgos de estudios previos (Stumpp et al., 2009; Joo et al., 2012; Kim et al., 2015), los resultados muestran que las AEB están positiva y significativamente asociadas con el CA. Puede que los empleados con altas AEB evalúen su entorno organizativo de forma más favorable, puesto que su visión y experiencia positivas les llevan a apreciar más el apoyo ofrecido por la organización (Kim et al., 2015). Los empleados que tienen una imagen positiva de sí mismos tienden a generalizarla, extendiéndola a la organización, lo que incrementa su CA. Este resultado es coherente con el marco aproximación/evitación (Chang et al., 2012), según el cual las personas con altas AEB son sensibles a los estímulos positivos e insensibles a los estímulos negativos. Ello, junto con su

Tabla 2
Comparación de modelos alternativos

Modelos	χ^2	df	CFI	IFI	RMSEA	IC 90% RMSEA	$\Delta\chi^2$	df	p
1. M0	73,09	38	0,983	0,983	0,055	0,036-0,074			
2. M1	78,356	39	0,981	0,981	0,058	0,039-0,076	M1-M0 = 5,266	1	<0,05
3. M2	96,135	39	0,973	0,973	0,070	0,052-0,087	M2-M0 = 23,045	1	<0,001

tendencia a buscar información que sea coherente con su autoconcepto (Judge et al., 1998), propicia que consideren su organización más atractiva y experimenten, por lo tanto, un mayor CA.

En segundo lugar, al igual que Stumpp et al. (2009), se corrobora que los empleados con altas AEB perciben una mayor importancia de sus tareas. Aunque las percepciones de los empleados están influidas por las características objetivas del puesto, las características personales modelan la forma en la que entienden su entorno y reaccionan a él. En tercer lugar, se confirma que cuando los empleados perciben que sus tareas son importantes aumenta su CA, sugiriendo que los beneficios de realizar tareas significativas son atribuidos a la organización. Un hallazgo particularmente interesante es el papel de mediación parcial de la importancia de la tarea en la relación AEB-CA. Reafirmando los resultados del estudio de Stumpp et al. (2009), las AEB afectan indirectamente al CA, al influenciar las cogniciones de los empleados y las valoraciones que realizan sobre la importancia de sus tareas. Con ello reforzamos el conocimiento acerca de los mediadores en la relación AEB-CA.

Estos resultados sugieren que si los directivos de pymes innovadoras desean fomentar el CA de los empleados pueden utilizar diversas intervenciones, no excluyentes. Pueden diseñar los puestos de forma que incluyan características motivadoras, como la importancia de la tarea. Considerando que la importancia que los empleados atribuyen a su trabajo está influida en parte por el liderazgo transformador del supervisor inmediato (Wang et al., 2014), se recomienda también prestar atención a la implantación de programas formativos que promuevan este estilo de liderazgo. Los líderes transformadores, al clarificar la relevancia de las contribuciones de los empleados para los objetivos y la misión de la empresa y hacerles ver el impacto que tiene su trabajo sobre otros (Grant, 2008; Cleavenger y Munyon, 2013), incrementarán su percepción de importancia de la tarea y, con ello, su CA.

Se ha argumentado que en las pymes y pequeñas empresas innovadoras, las políticas de recursos humanos se amplifican (Messersmith y Guthrie, 2010). Por ello, una incorrecta selección tendrá quizá consecuencias más negativas en estas empresas que en las grandes y establecidas. Los empleados con altas AEB no solo muestran mayor rendimiento, comportamientos de ciudadanía o motivación (Rode et al., 2012; Chiang et al., 2014), sino que también perciben su trabajo de forma más exitosa y significativa, y se sienten más vinculados afectivamente con la empresa. Estudios recientes constatan también la relación entre AEB y la adopción de un estilo de liderazgo transformador (Hu, Wang, Liden y Sun, 2012). A su vez, el liderazgo transformador influye positivamente en el CA de los seguidores (Gillet y Vandenberghe, 2014; Wang et al., 2014). Por

todo ello, es aconsejable que la dirección tenga en cuenta las AEB en la selección de candidatos en general, y para posiciones directivas en particular.

Como todo trabajo, este estudio presenta limitaciones. Primero, su diseño transversal impide extraer conclusiones sobre la causalidad o descartar la posibilidad de causalidad inversa. Se necesitan estudios longitudinales que apoyen la causalidad de estas relaciones. Segundo, todos los datos proceden de la misma fuente: los propios empleados. Aunque el sesgo del método común rara vez es suficientemente grave como hacer peligrar la validez de los resultados (Spector, 2006), para intentar reducirlo se siguieron las recomendaciones de Podsakoff, MacKenzie, Lee y Podsakoff (2003) relativas al diseño del cuestionario. Futuros estudios podrían considerar las percepciones de los supervisores o compañeros al evaluar el CA o las características del puesto. Tercero, el foco en empleados de jóvenes pymes intensivas en conocimiento españolas y las características de la muestra limitan la generalización de los resultados. Dado que solo una proporción relativamente pequeña de pymes opera en estos sectores, investigaciones futuras deberían considerar su aplicación entre empleados de otros sectores y contextos. Por último, al centrarnos en los empleados de un número limitado de empresas, no podemos asegurar que la muestra sea representativa de la población.

El hallazgo de que la importancia de la tarea media parcialmente la relación AEB-CA sugiere la necesidad de nuevos estudios que analicen el papel mediador de otras características particulares del puesto para conocer sus efectos diferenciales. Dado que los empleados con altas AEB suelen confiar más en sus habilidades, otra línea de investigación prometedora es explorar su efecto en el esfuerzo o desempeño creativo, y los potenciales mediadores en tal relación, como el *engagement* en el trabajo. También sería interesante analizar la influencia de las AEB sobre el capital social afectivo, dadas sus implicaciones sobre la transferencia de conocimiento y la innovación (Kang, Morris y Snell, 2007) de las pymes innovadoras.

Por último, este estudio se ha centrado en el CA. Ahora bien, la situación actual de alto desempleo podría fortalecer el compromiso de continuidad debido a la percepción de falta de alternativas externas. Sin embargo, dado que los empleados con AEB positivas son menos sensibles a los estímulos negativos (Chang et al., 2012), confían en sí mismos y en sus capacidades, y aprovechan mejor sus recursos y oportunidades (Judge y Kammeyer-Mueller, 2011), podrían tener percepciones más optimistas sobre su valor en el mercado laboral y confiar más en su empleabilidad. Futuros estudios deberían examinar estas relaciones.

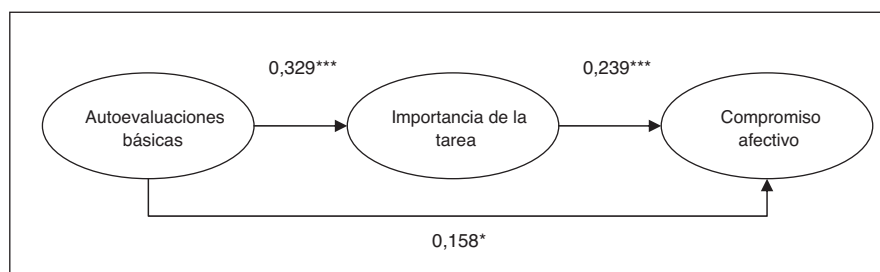


Figura 1. Resultados del modelo estructural
*** p < 0,001; ** p < 0,01; * p < 0,05.

Anexo. Material adicional

Se puede consultar material adicional a este artículo en su versión electrónica disponible en [doi:10.1016/j.iedee.2015.10.004](https://doi.org/10.1016/j.iedee.2015.10.004).

Bibliografía

- Aryee S., Walumbwa F.O., Mondejar R. y Chu, C.W. (2014). Core self-evaluations and employee voice behavior test of a dual-motivational pathway. *Journal of Management*, doi: 10.1177/0149206314546192
- Bal, P. M., Kooij, D. T. A. M. y de Jong, S. B. (2013). How do developmental and accommodative HRM enhance employee engagement and commitment? The role of psychological contract and SOC strategies. *Journal of Management Studies*, 50(4), 545–572.
- Bowling, N. A., Eschleman, K. J., Wang, Q., Kirkendall, C. y Alarcon, G. (2010). A meta-analysis of the predictors and consequences of organization-based self-esteem. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(3), 601–626.
- Breugst, N., Domurath, A., Patzelt, H. y Klaukien, A. (2012). Perceptions of entrepreneurial passion and employees' commitment to entrepreneurial ventures. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 36(1), 171–192.
- Camelo-Ordaz, C., García-Cruz, J., Sousa-Ginel, E. y Valle-Cabrera, R. (2011). The influence of human resource management on knowledge sharing and innovation in Spain: The mediating role of affective commitment. *International Journal of Human Resource Management*, 22(7), 1440–1461.
- Chang, C.-H. D., Ferris, D. L., Johnson, R. E., Rosen, C. C. y Tan, J. A. (2012). Core self-evaluations. A review and evaluation of the literature. *Journal of Management*, 38(1), 81–128.
- Chiang, Y.-H., Hsu, C.-C. y Hung, K.-P. (2014). Core self-evaluation and workplace creativity. *Journal of Business Research*, 67(7), 1405–1413.
- Cleavenger, D. J. y Munyon, T. P. (2013). It's how you frame it: Transformational leadership and the meaning of work. *Business Horizons*, 56(3), 351–360.
- De Clercq, D. y Belausteguigoitia Rius, I. B. (2007). Organizational commitment in Mexican small and medium-sized firms: The role of work status, organizational climate, and entrepreneurial orientation. *Journal of Small Business Management*, 45(4), 467–490.
- Comisión Europea (2014). A partial and fragile recovery: Annual report on European SMEs.
- Ferris, D. L., Johnson, R. E., Rosen, C. C., Djurdjevic, E., Chang, C. H. y Tan, J. A. (2013). When is success not satisfying? Integrating regulatory focus and approach/avoidance motivation theories to explain the relation between core self-evaluation and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 98(2), 342–353.
- Ferris, D. L., Rosen, C. R., Johnson, R. E., Brown, D. J., Risavy, S. D. y Heller, D. (2011). Approach or avoidance (or both?): Integrating core self-evaluations within an approach/avoidance framework. *Personnel Psychology*, 64(1), 137–161.
- Gillet, N. y Vandenberghe, C. (2014). Transformational leadership and organizational commitment: The mediating role of job characteristics. *Human Resource Development Quarterly*, 25(3), 321–347.
- Grant, A. M. (2007). Relational job design and the motivation to make a prosocial difference. *Academy of Management Review*, 32(2), 393–417.
- Grant, A. M. (2008). The significance of task significance: Job performance effects, relational mechanisms, and boundary conditions. *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 108–124.
- Hackman, J. R. y Oldham, G. R. (1980). *Work Redesign*. Addison-Wesley.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J. y Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis* (7th ed.). Prentice Hall: Englewood Cliffs.
- Hu, J., Wang, Z., Liden, R. C. y Sun, J. (2012). The influence of leader core self-evaluation on follower reports of transformational leadership. *The Leadership Quarterly*, 23(5), 860–868.
- Humphrey, S. E., Nahrgang, J. D. y Morgeson, F. P. (2007). Integrating motivational, social, and contextual work design features: A meta-analytic summary and theoretical extension of the work design literature. *Journal of Applied Psychology*, 92(5), 1332–1356.
- Joo, B.-K. B., Yoon, H. J. y Jeung, C.-W. (2012). The effects of core self-evaluations and transformational leadership on organizational commitment. *Leadership & Organization Development Journal*, 33(6), 564–582.
- Judge, T. A., Bono, J. E. y Locke, E. A. (2000). Personality and job satisfaction: The mediating role of job characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 85(2), 237–249.
- Judge, T. A., Erez, A., Bono, J. E. y Thoresen, C. J. (2003). The core self-evaluations scale: Development of a measure. *Personnel Psychology*, 56(2), 303–331.
- Judge, T. A. y Kammeyer-Mueller, J. D. (2011). Implications of core self-evaluations for a changing organizational context. *Human Resource Management Review*, 21(4), 331–341.
- Judge, T. A., Locke, E. A., Durham, C. C. y Kluger, A. N. (1998). Dispositional effects on job and life satisfaction: The role of core evaluations. *Journal of Applied Psychology*, 83(1), 17–34.
- Kang, S.-C., Morris, S. S. y Snell, S. A. (2007). Relational archetypes, organizational learning, and value creation: Extending the human resource architecture. *Academy of Management Review*, 32(1), 236–256.
- Kim, T.-Y., Liden, R. C., Kim, S.-P. y Lee, D.-R. (2015). The interplay between follower core self-evaluation and transformational leadership: Effects on employee outcomes. *Journal of Business and Psychology*, 30(2), 345–355.
- Kittinger, J. D., Walker, A. G., Cope, J. G. y Wuensch, K. L. (2009). The relationship between core self-evaluations and affective commitment. *Journal of Behavioral and Applied Management*, 11(1), 68–92.
- Kurtessis J.N., Eisenberger R., Ford M.T., Buffardi L.C., Stewart K.A. y Adis C.S. (2015). Perceived organizational support: A meta-analytic evaluation of organizational support theory. *Journal of Management*, doi: 10.1177/0149206315575554.
- Lee, J. A. y Chulguen, Y. (2005). Factor structure of organizational commitment: Differences between U.S. and South Korean samples. *Psychological Reports*, 96(3), 595–602.
- Lee, J. y Ok, C. M. (2015). Drivers of work engagement: An examination of core self-evaluations and psychological climate among hotel employees. *International Journal of Hospitality Management*, 44, 84–98.
- Marique, G., Stinglhamber, F., Desmette, D., Caesens, G. y de Zanet, F. (2013). The relationship between perceived organizational support and affective commitment: A social identity perspective. *Group & Organization Management*, 38(1), 68–100.
- Melé, D. (2003). The challenge of humanistic management. *Journal of Business Ethics*, 44(1), 77–88.
- Messersmith, J. G. y Guthrie, J. P. (2010). High performance work systems in emergent organizations: Implications for firm performance. *Human Resource Management*, 49(2), 241–264.
- Meyer, J. P. y Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L. y Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20–52.
- Morgeson, F. P. y Campion, M. A. (2003). Work design. En W. C. Borman, D. R. Ilgen, y R. J. Klimoski (Eds.), *Handbook of Psychology: Industrial and Organizational Psychology* (15) (pp. 423–452). Hoboken, NJ: Wiley.
- Morgeson, F. P. y Humphrey, S. E. (2006). The work design questionnaire (WDQ): Developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work. *Journal of Applied Psychology*, 91(6), 1321–1339.
- Patel, P. C. y Conklin, B. (2012). Perceived labor productivity in small firms – The effects of high-performance work systems and group culture through employee retention. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(2), 205–235.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y. y Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879–903.
- Raja, U., Johns, G. y Ntalianis, F. (2004). The impact of personality on psychological contracts. *Academy of Management Journal*, 47(3), 350–367.
- Rhoades, L., Eisenberger, R. y Armeli, S. (2001). Affective commitment of the organization: The contribution of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86(5), 825–836.
- Rode, J. C., Judge, T. A. y Sun, J.-M. (2012). Incremental validity of core self-evaluations in the presence of other self-concept traits an investigation of applied psychology criteria in the United States and China. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 19(3), 326–340.
- Rousseau, D. M. (1995). *Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Saavedra, R. y Kwun, S. K. (2000). Affective states in job characteristics theory. *Journal of Organizational Behavior*, 21(2), 131–146.
- Saridakis, G., Muñoz Torres, R. y Johnstone, S. (2013). Do human resource practices enhance organizational commitment in SMEs with low employee satisfaction? *British Journal of Management*, 24(3), 445–458.
- Scrima, F., Lorito, L., Parry, E. y Falgares, G. (2014). The mediating role of work engagement on the relationship between job involvement and affective commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(15), 2159–2173.
- Sluss, D. M., Ashforth, B. E. y Gibson, K. R. (2012). The search for meaning in (new) work: Task significance and newcomer plasticity. *Journal of Vocational Behavior*, 81(2), 199–208.
- Solinger, O. N., Van Olffen, W. y Roe, R. A. (2008). Beyond the three-component model of organizational commitment. *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 70–83.
- Spector, P. E. (2006). Method variance in organizational research truth or urban legend? *Organizational Research Methods*, 9(2), 221–232.
- Srivastava, A., Locke, E. A., Judge, T. A. y Adams, J. W. (2010). Core self-evaluations as causes of satisfaction: The mediating role of seeking task complexity. *Journal of Vocational Behavior*, 77(2), 255–265.
- Stumpp, T., Hülshager, U. R., Muck, P. M. y Maier, G. W. (2009). Expanding the link between core self-evaluations and affective job attitudes. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 18(2), 148–166.
- Vallacher, R. R., Wegner, D. M. y Frederick, J. (1987). The presentation of self through action identification. *Social Cognition*, 5(3), 301–322.
- Wang, X., Ma, L. y Zhang, M. (2014). Transformational leadership and agency workers' organizational commitment: The mediating effect of organizational justice and job characteristics. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 42(1), 25–36.
- Xerri, M. J. y Brunetto, Y. (2013). Fostering innovative behaviour: The importance of employee commitment and organisational citizenship behaviour. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(16), 3163–3177.
- Zargar, M. S., Vandenberghe, C., Marchand, C. y Ayed, A. K. B. (2014). Job scope, affective commitment, and turnover: The moderating role of growth need strength. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 87(2), 280–302.