

## Índice

<b>El trinomio compromiso, satisfacción y justicia organizacional en el binomio felicidad e intención de rotar</b> .....	187
THE TRINOMIAL COMMITMENT, SATISFACTION AND ORGANIZATIONAL JUSTICE IN THE BINOMIAL HAPPINESS AND TURNOVER INTENTION	
<i>Esthela Galván-Vela</i>	
<i>Rafael Ravina-Ripoll</i>	
<i>Mario Alberto Salazar-Altamirano</i>	
<i>Deisy Milena Sorzano-Rodríguez</i>	
<b>Compromiso con la tarea y satisfacción laboral: evidencia en el sector comercial peruano</b> ....	203
ENGAGEMENT AND JOB SATISFACTION: EVIDENCE IN THE PERUVIAN COMMERCIAL SECTOR	
<i>Pilar Esperanza García-Tamariz</i>	
<i>Macarena Ayleen Mansilla-Mahmud</i>	
<i>Ricardo Mateo-Dueñas</i>	
<b>Analíticas de recursos humanos para la gestión del cambio y de la felicidad</b> .....	221
HUMAN RESOURCE ANALYTICS FOR CHANGE AND HAPPINESS MANAGEMENT	
<i>Arturo-Julián Abellán-Sevilla</i>	
<i>Marta Ortiz-de-Urbina-Criado</i>	
<i>Eva-María Mora-Valentín</i>	
<b>Satisfacción y retención de empleados: marketing social y felicidad</b> .....	237
EMPLOYEE SATISFACTION AND RETENTION: MARKETING SOCIAL AND HAPPINESS	
<i>Araceli Galiano-Coronil</i>	
<i>Sofía Blanco-Moreno</i>	
<b>Gestión de la felicidad y emprendimiento universitario: revisión de la literatura</b> .....	261
HAPPINESS MANAGEMENT AND UNIVERSITY ENTREPRENEURSHIP: LITERATURE REVIEW	
<i>Pedro Cuesta-Valiño</i>	
<i>Pilar Yustres-Duro</i>	
<i>Laura Melendo-Rodríguez-Carmona</i>	
<i>Estela Núñez-Barriopedro</i>	
<b>Escala de Clima de Innovación: análisis psicométrico en trabajadores peruanos</b> .....	277
INNOVATION CLIMATE SCALE: PSYCHOMETRIC ANALYSIS IN PERUVIAN WORKERS	
<i>Sergio Dominguez-Lara</i>	
<i>Manuel Fernández-Arata</i>	
<i>Patricia Bárrig-Jó</i>	

<b>Crecimiento empresarial post-recesión: impacto en ROE a corto y largo plazo</b> .....	293
POST-RECESSION BUSINESS GROWTH: IMPACT ON ROE IN THE LONG AND SHORT TERM	
<i>Vladislav Spitsin</i>	
<i>Marina Ryzhkova</i>	
<i>Lubov Spitsina</i>	
<i>Victoria Leonova</i>	
<b>Diferencias de género en los valores laborales. Un estudio en la fuerza de trabajo colombiana</b> .....	311
GENDER DIFFERENCES IN WORK VALUES. A STUDY IN THE COLOMBIAN LABOR FORCE	
<i>Carolina Monsalve-Castro</i>	
<i>Eddy Johanna Fajardo-Ortiz</i>	
<i>Reynier Israel Ramírez-Molina</i>	
<b>La autoevaluación central: un estudio empírico en el contexto colombiano</b> .....	325
CORE SELF-EVALUATION: AN EMPIRICAL STUDY IN THE COLOMBIAN CONTEXT	
<i>Orlando E. Contreras-Pacheco</i>	
<i>Martha Liliana Torres-Barreto</i>	
<i>Juan Camilo Lésmez-Peralta</i>	
<b>Ansiedad financiera en el gobierno corporativo mexicano: efecto de la autoeficacia y neuroticismo</b> .....	341
FINANCIAL ANXIETY IN MEXICAN CORPORATE GOVERNMENT: EFFECT OF SELF-EFFICACY AND NEUROTICISM	
<i>Alfredo Nava Goveia</i>	
<i>Jaime H. Beltrán-Godoy</i>	
<i>Leovardo Mata-Mata</i>	
<b>Infografías</b> .....	354
<b>Normas editoriales básicas</b> .....	363

«Retos» es una publicación científica bilingüe de la Universidad Politécnica Salesiana de Ecuador, editada desde enero de 2011 de forma ininterrumpida, con periodicidad fija semestral (abril y octubre), especializada en Desarrollo y sus líneas transdisciplinarias como Administración Pública, Economía Social, Marketing, Turismo, Emprendimiento, Gerencia, Ciencias Administrativas y Económicas, entre otras. Es una Revista Científica arbitrada, que utiliza el sistema de evaluación externa por expertos (peer-review), bajo metodología de pares ciegos (doble-blind review), conforme a las normas de publicación de la American Psychological Association (APA). El cumplimiento de este sistema permite garantizar a los autores un proceso de revisión objetivo, imparcial y transparente, lo que facilita a la publicación su inclusión en bases de datos, repositorios e indexaciones internacionales de referencia. «Retos» se encuentra indizada en Emerging Sources Citation Index (ESCI) de Web of Science, el catálogo LATINDEX, Sistema Regional de información en Línea para Revistas Científicas de América Latina, El Caribe, España y Portugal, forma parte del Directory of Open Access Journals-DOAJ, pertenece a la Red Iberoamericana de Innovación y Conocimiento Científico, REDIB, Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal, REDALYC, además conforma la Matriz de Información para el Análisis de Revistas, MIAR. La Revista se edita en doble versión: impresa (ISSN: 1390-6291) y electrónica (e-ISSN: 1390-8618), en español e inglés, siendo identificado además cada trabajo con un DOI (Digital Object Identifier System).

Domicilio de la publicación: Universidad Politécnica Salesiana del Ecuador, casilla postal 2074, Cuenca-Ecuador. Teléfono (+5937) 2050000. Fax: (+5937) 4088958. Correo electrónico: [revistaretos@ups.edu.ec](mailto:revistaretos@ups.edu.ec)

© RETOS. Revista de Ciencias de la Administración y Economía.  
Impreso en Ecuador

Los conceptos expresados en los artículos competen a sus autores. Se permite la reproducción de textos citando la fuente. Los artículos de la presente edición pueden consultarse en la página web de la Universidad.

## CONSEJO DE EDITORES

### EDITOR JEFE

- Dr. Antonio Sánchez Bayón, Universidad Rey Juan Carlos, España
- MSc. Jorge Cueva Estrada, Universidad Politécnica Salesiana, Ecuador

### EDITORES ADJUNTOS

- Dra. Priscilla Paredes Floril, Universidad Politécnica Salesiana, Ecuador
- MSc. Nicolás Sumba Nacipucha, Universidad Politécnica Salesiana, Ecuador

### COORDINADORES TEMÁTICOS

- Dr. Rafael Ravina-Ripoll
- Dra. Esthela Galván-Vela
- Dr. Fernando Pinto-Hernández

## CONSEJO CIENTÍFICO

- Dr. Michele Bagella, Universidad Tor Vergata, Italia
- Dra. Sofía Vásquez Herrera, UPAEP, México
- Dra. Carmen Marta-Lazo, Universidad de Zaragoza, España
- Dra. Belén Puebla-Martínez, Universidad Rey Juan Carlos, España
- Dra. Judith Cavazos Arroyo, UPAEP, México
- Dr. Ángel Cervera Paz, Universidad de Cádiz, España
- Dra. Cristina Simone, Sapienza Università di Roma, Italia
- Dr. Ebor Fairlie Frisancho, UNMSM, Perú
- Dr. Eduardo Dittmar, EAE Business School, España
- Dr. Geovanny Herrera Enríquez, ESPE, Ecuador
- Dr. Pedro Tito Huamaní, UNMSM, Perú

- Dr. Guillermo Gutiérrez Montoya, Universidad Don Bosco, El Salvador
- Dra. Pilar Marín, Universidad de Huelva, España
- Dra. Gabriela Borges, Universidade Federal Juiz de Fora, Brasil
- Dr. Jairo Lugo-Ocando, Northwestern University, Qatar
- Dr. Tomás López-Gúzman, Universidad de Córdoba, España
- Dra. Patricia Vargas Portillo, CEDEU (URJC), España
- Dr. Alfonso Vargas Sánchez, Universidad de Huelva, España
- Dr. Víctor Manuel Castillo, Universidad de Guadalajara, México
- Dr. Rodrigo Mendieta Muñoz, Universidad de Cuenca, Ecuador
- Dr. Raúl Álvarez Guale, Universidad Politécnica Salesiana, Ecuador
- Dr. Arul Chib, Nanyang Technological University, Singapur.
- Dr. Qaiser Abbas, Ghazi University, Pakistán
- Dr. Alejandro Valencia-Arias, Instituto Tecnológico Metropolitano, Colombia
- Dra. María Luisa Saavedra García, Universidad Nacional Autónoma de México, Mexico
- Dra. Eva María Andres Esteban, España
- Dra. Luz Alexandra Montoya-Restrepo, Universidad Nacional de Colombia-Medellín
- Dr. Pedro Cuesta-Valiño, Universidad de Alcalá, España
- Dr. Ivan Alonso Montoya-Restrepo, Universidad Nacional de Colombia-Medellín, Colombia
- Dra. Maria Margarita Chiang Vega, Universidad del Bío - Bío, Chile
- Dr. Luis Fernando Garcés-Giraldo, Corporación Universitaria Americana, Colombia

- Dr. Rafael Ravina-Ripol, Universidad de Cádiz, España
- Dra. Anahí Briozzo, Universidad Nacional del Sur (UNS), Argentina
- Dr. Reyner Pérez Campdesuñer, Universidad UTE, Quito, Ecuador
- Dr. Dante Ayaviri Nina, Universidad Nacional de Chimborazo, Ecuador
- Dra. Gabith Miriam Quispe Fernandez, Universidad Nacional de Chimborazo, Ecuador
- Dr. Roberto Fernández Llera, Universidad de Oviedo, España
- Dr. Jaime Alberto Orozco-Toro, Universidad Pontificia Bolivariana, Colombia
- Dra. Gabriela Ribes-Giner, Universitat Politècnica de València, España
- Dra. Vladislav Spitsin, National Research Tomsk Polytechnic University y Tomsk State University of Control Systems and Radioelectronics, Rusia
- Dr. Fernando J. Garrigos-Simón, Universitat Politècnica de València, España
- Dr. Fernando Moreno-Brieva, Universidad Rey Juan Carlos, España

## CONSEJO EDITORIAL INSTITUCIONAL UPS

### CONSEJO DE PUBLICACIONES

- Dr. Juan Cárdenas Tapia, sdb (Presidente)
- Dr. Ángel Torres-Toukourmidis (Editor General y Editor Universitas)
- MSc. Jorge Cueva Estrada (Editor de Retos)
- Dr. José Juncosa Blasco (Abya-Yala)
- Dr. Jaime Padilla Verdugo (Editor de Alteridad)

- Dra. Floralba Aguilar Gordón (Editora de Sophia)
- Dr. John Calle Sigüencia (Editor de Ingenius)
- Dra. Sheila Serrano Vicenti (Editora de La Granja)
- Dra. Paola Ingavélez Guerra (Editora Revista Cátedra Unesco)
- MSc. David Armendáriz González (Editor Web)
- Dra. Betty Rodas Soto (Editora de Utopía)
- MSc. Mónica Ruiz Vásquez (Editora del Noti-Ups)

### CONSEJO TÉCNICO

- María José Cabrera Coronel (Técnica Marcalyc)
- Lcdo. Christian Arpi (Coordinador Community Managers)
- Lcda. Kenya Carbo (Community Manager)

### SERVICIO DE PUBLICACIONES

- Hernán Hermosa (Coordinación General)
- Marco Gutiérrez (Soporte OJS)
- Paulina Torres (Edición)
- Raysa Andrade (Maquetación)
- Martha Vinueza (Maquetación)

### TRADUCTORA

- Adriana Curiel

### EDITORIAL

Editorial Abya-Yala (Quito-Ecuador)  
Avenida 12 de octubre N422 y Wilson, Bloque A,  
UPS Quito, Ecuador.  
Teléfonos: (593-2) 3962800 ext. 2638  
Correo electrónico: [editorial@abyayala.org.ec](mailto:editorial@abyayala.org.ec)

## UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA DEL ECUADOR

Juan Cárdenas, sdb

**Rector**

© Universidad Politécnica Salesiana  
Turuhuayco 3-69 y Calle Vieja  
Cuenca, Ecuador.  
Teléfono: (+593 7) 2 050 000  
E-mail: srector@ups.edu.ec

**CANJE**

Se acepta canje con otras publicaciones periódicas

Dirigirse a:

Secretaría Técnica de Comunicación y Cultura  
Universidad Politécnica Salesiana  
Av. Turuhuayco 3-69 y Calle Vieja  
Cuenca, Ecuador.  
PBX: (+593 7) 2 050 000 - Ext. 1182  
Correo electrónico: [revistaretos@ups.edu.ec](mailto:revistaretos@ups.edu.ec)  
[www.ups.edu.ec](http://www.ups.edu.ec)  
Cuenca - Ecuador

**Retos**  
Revista de Ciencias de  
Administración y Economía

Año XIV, Número 28, octubre 2024-marzo 2025

ISSN impreso: 1390-6291 / ISSN electrónico: 1390-8618

**La Administración de RETOS se realiza a través de los siguientes parámetros:**

La revista utiliza el sistema anti plagio académico  **Crossref**  
Similarity Check  
Powered by iThenticate

Los artículos cuentan con código de identificación (*Digital Object Identifier*)

El proceso editorial se gestiona a través del  **OJS** *Open Journal System*  
Open Journal Systems

Es una publicación de acceso abierto (*Open Access*) con licencia *Creative Commons*

Las políticas *copyright* y de uso post print, se encuentran publicadas en el Repositorio de Políticas de Autoarchivo *SHERPA/ROMEO*.

Los artículos de la presente edición pueden consultarse en: <http://revistas.ups.edu.ec/index.php/retos>







## El trinomio compromiso, satisfacción y justicia organizacional en el binomio felicidad e intención de rotar

### *The trinomial commitment, satisfaction and organizational justice in the binomial happiness and turnover intention*

Esthela Galván-Vela

Profesora e investigadora de Cetys Universidad, Tijuana, México  
esthela.galvan@cetys.mx  
<https://orcid.org/0000-0002-8778-3989>

Rafael Ravina-Ripoll

Profesor titular de la Universidad de Cádiz, Cádiz, España  
rafael.ravina@uca.es  
<https://orcid.org/0000-0001-7007-3123>

Mario Alberto Salazar-Altamirano

Estudiante de Doctorado en Gestión Estratégica de Negocios de la Universidad Autónoma de Tamaulipas,  
Tampico, México  
a2231348008@alumnos.uat.edu.mx  
<https://orcid.org/0009-0005-7110-3378>

Deisy Milena Sorzano-Rodríguez

Profesora e investigadora de Cetys Universidad, Tijuana, México  
milena.sorzano@cetys.mx  
<https://orcid.org/0000-0002-4862-1442>

**Recibido:** 05/07/2024 **Revisado:** 10/08/2024 **Aprobado:** 28/08/24 **Publicado:** 01/10/24

**Resumen:** el objetivo de este estudio fue analizar empíricamente las relaciones entre las dimensiones justicia organizacional, satisfacción laboral y compromiso organizacional con la felicidad laboral y la intención de rotar en trabajadores del ámbito docente en México. Con este fin, se encuestó a una muestra de 393 profesores de educación superior en México. Para analizar los datos se utilizó la técnica estadística de ecuaciones estructurales por CB-SEM. Los resultados alcanzados de este estudio muestran, por un lado, que las variables satisfacción laboral, compromiso organizacional y justicia organizacional están relacionados entre sí en este tipo de trabajadores, y por el otro, que estas variables explican positivamente la felicidad laboral y negativamente la intención de rotar. Esta información es relevante para que los máximos responsables de las universidades emprendan una dirección estratégica orientada al *happiness management*. De este modo, su capital humano podrá desempeñar sus actividades profesionales en un entorno de emociones positivas, creatividad, alegría y bienestar subjetivo.

**Palabras clave:** felicidad laboral, intención de rotar, justicia organizacional, satisfacción laboral, compromiso afectivo.

**Cómo citar:** Galván-Vela, E., Ravina-Ripoll, R., Salazar-Altamirano, M. A. y Sorzano-Rodríguez, D. M. (2024). El trinomio compromiso, satisfacción y justicia organizacional en el binomio felicidad e intención de rotar. *Retos Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 14(28), 187-202. <https://doi.org/10.17163/ret.n28.2024.01>

**Abstract:** the aim of this study was to empirically analyze the relationships between the dimensions of organizational justice, job satisfaction, and organizational commitment with work happiness and turnover intention among academic workers in Mexico. To this end, a sample of 393 higher education faculty members in Mexico was surveyed. The statistical technique of structural equation modeling (CB-SEM) was used to analyze the data. The study's results show that, on the one hand, the variables of job satisfaction, organizational commitment, and organizational justice are interrelated among these workers, and on the other hand, that these variables positively explain work happiness and negatively explain turnover intention. This information is relevant for university leaders to undertake a strategic direction oriented towards Happiness Management. This way, their human capital can perform their professional activities in an environment of positive emotions, creativity, joy, and subjective well-being.

**Keywords:** Job happiness, turnover intention, organisational justice, job satisfaction; affective engagement.

## Introducción

El objetivo fundamental de cualquier entidad que se dedica a la enseñanza superior es brindar a sus estudiantes una educación de excelencia y calidad, con el fin de facilitarle su inserción al mercado laboral (Rahm y Heise, 2019). Bajo este enfoque, su capital humano debe tomar el rol de protagonistas en el desarrollo y en la adquisición de competencias profesionales de los futuros graduados de la época post COVID-19. Para ello se hace preciso que desarrollen su actividad didáctica en un entorno de felicidad y de confianza, en el que se fomente no solo su satisfacción y compromiso; sino también que sus expertos académicos contribuyan en la generación de un ecosistema que promueva las interacciones personales y la felicidad en el trabajo. Lo anterior es de vital interés en los países de economía emergentes que requieren de un volumen importante de excelentes profesionales que dinamicen el crecimiento productivo de sus territorios con la finalidad de convertirlo en ecosistemas competitivos, sostenibles e innovadores.

Un buen ejemplo de ello es México, que precisa, por un lado, de comunidades universitarias que pivoten alrededor de la felicidad laboral y la salud psicológica de sus empleados en la era de la Industria 4.0. Y por otro, requiere de modelos de gobernanzas que fomenten las competencias educativas de sus trabajadores. Esta actuación tendría dos grandes beneficios para las universidades mexicanas. La primera, avanzar hacia el cuartil Q1 en el ranking de Shanghái por la calidad de sus producciones científicas. Para ello se necesita, entre otras cosas, que los máximos responsables de estas instituciones apuesten por una cultura científica cimentada en los principios rectores de la felicidad laboral, la justicia organizacional

y en el conocimiento de sus investigadores (Galván-Vela y Ravina-Ripoll, 2023). Y la segunda, es fomentar la atracción de talento creativo a nivel internacional. Este recurso demanda de entornos donde se estimule el trabajo decente, el pensamiento disruptivo o el bienestar colectivo.

De este modo, México, como país objeto de esta investigación, dispondrá de una comunidad universitaria de personas implicadas en transformar su economía a los retos que reclama la educación del futuro. Y así, poder generar un capital humano que atienda, de forma proactiva, los desafíos derivados de los emergentes avances tecnológicos vinculados con las herramientas de la inteligencia artificial. En definitiva, la promoción de una cultura de felicidad laboral y justicia organizacional en las universidades mexicanas contribuirá al avance académico y científico por medio de docentes comprometidos con correcta formación de profesionales que atiendan los desafíos globales.

De acuerdo con estas premisas, se hace conveniente la creación de organizaciones que impulsen la cultura de las tres T: Talento, Tecnología y Transferencia empresarial bajo las lupas de la felicidad corporativa, la justicia organizacional y la satisfacción laboral. Teniendo en cuenta estas consideraciones, el objetivo de este artículo científico es evaluar la relación entre la satisfacción laboral, el compromiso afectivo y la justicia organizacional con la felicidad y la intención de rotar de los profesores universitarios de México. Esta investigación pretende proporcionar una comprensión clara de cómo estos factores se interrelacionan y afectan el entorno laboral de los docentes en instituciones de educación superior. Al centrarse en estos aspectos, se busca identificar qué elementos son determinantes para fomentar un entorno de trabajo en el que los profesores no

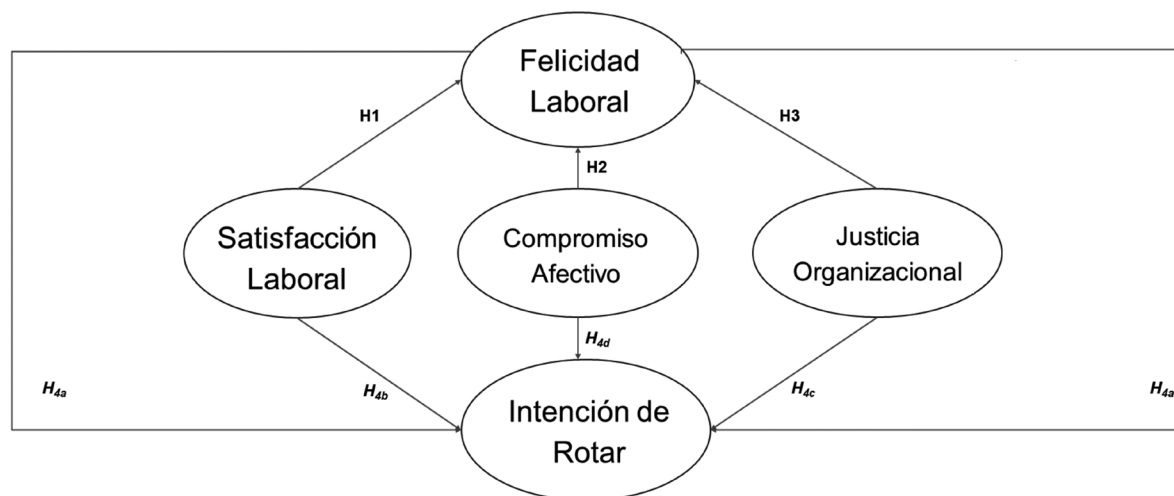
solo se sientan satisfechos y comprometidos, sino también valorados y motivados para permanecer en sus instituciones.

Esta investigación aporta varias contribuciones a la producción científica que gira en torno a la cultura del *happiness management*. En primer lugar, proporciona un análisis detallado de cómo la justicia organizacional, el compromiso afectivo y la satisfacción laboral influyen en los constructos intención de rotar y felicidad en el trabajo. En segundo lugar, contribuye al corpus de literatura que explora la felicidad del capital humano en el entorno universitario de los países emergentes. En tercer lugar, ayuda a generar un clima de conciencia que reduzca la rotación laboral de la fuerza laboral objeto de esta investigación. Y finalmente, este artículo refuerza la importancia de crear entornos universitarios que promuevan la felicidad colectiva de sus clientes internos como vehículo de éxito organizacional y transferencia de conocimiento.

## Revisión de la literatura

En este apartado, se presenta el análisis del estado del arte de la satisfacción laboral, el compromiso afectivo, la justicia organizacional, la felicidad laboral y la intención de rotar. Es relevante señalar que estos elementos se han estudiado previamente en diversos contextos organizacionales, pero su interacción específica en el entorno universitario de países emergentes, como México, sigue siendo un área que requiere mayor exploración (Galván-Vela y Ravina-Ripoll, 2023). Esta revisión pretende contextualizar la investigación actual y enmarcar la necesidad de un enfoque de gestión integral que considere cómo estas variables interactúan para influir en el bienestar y la retención del personal académico de las universidades mexicanas. El resultado de esta revisión conllevó al planteamiento de diversas hipótesis de investigación, las cuales plantean relaciones establecidas teóricamente en el modelo ilustrado en la figura 1.

**Figura 1**  
Modelo propuesto



### Satisfacción laboral

La satisfacción laboral es el grado en que una persona se encuentra emocionalmente feliz en el desempeño de su puesto de trabajo (Galván-Vela *et al.*, 2022). En línea con esta definición, nume-

rosas investigaciones muestran no solo que este constructo contribuye significativamente en el desarrollo productivo y tecnológico de las corporaciones; sino también en generar un clima interno dentro de las organizaciones que avive el desempeño profesional, la innovación radical

o la felicidad laboral (García-Salirrosas, 2024; Rogowska y Meres, 2022). Todos estos factores son claves para cultivar una cultura empresarial que fomente la justicia y el compromiso organizacional desde la perspectiva del *happiness management*.

En este sentido, estudios como Moura *et al.* (2020) o Quijano y Muñoz (2020), indican que las corporaciones deben formular estilos de liderazgo y políticas de recursos humanos que estimulen la satisfacción laboral de sus empleados como catalizador de felicidad colectiva y ventajas competitivas (Butt *et al.*, 2020). En esta línea de investigación, Carstensen y Klusmann (2021) y Ravina-Ripoll *et al.* (2024), sostienen que la satisfacción laboral no se localiza exclusivamente en el salario, sino en otros elementos, entre ellos, el poder llevar a cabo su profesión en un entorno donde se estimule el crecimiento profesional y el bienestar subjetivo.

De este modo, los clientes internos de las empresas gozarán de un estado de ánimo que tendrá efectos notables sobre sus niveles de motivación y satisfacción laboral. Tal hecho contribuye a reducir considerablemente las bajas laborales, así como los abandonos voluntarios de sus empleados (Casely-Hayford *et al.*, 2022). En consecuencia, la satisfacción laboral de los empleados se convierte para las gerencias en un recurso esencial para potenciar el compromiso de su capital humano. Bajo este enfoque, existe evidencia que demuestra que la satisfacción laboral incide positivamente en el desempeño profesional y el compromiso de los trabajadores cuando las organizaciones contemplan la justicia organizacional como motor de felicidad laboral para su capital humano (*e.g.* Mert *et al.*, 2022).

Enriquecidos con modelos teórico-empíricos que demuestran que la satisfacción laboral no solo es sinónimo de beneficios empresariales; sino también constituye una fuente interna de felicidad corporativa en los modelos de gestión basados en la filosofía del *happiness management* (Ravina-Ripoll *et al.*, 2022), las universidades comienzan a ser conscientes de que la satisfacción laboral de su personal juega un rol trascendental en su desempeño profesional (Rogowska y Meres, 2022). Algunas investigaciones demuestran que la satisfacción laboral de sus profesores se fomenta

con la puesta en marcha de estilos pedagógicos colaborativos que promueva la felicidad colectiva de sus estudiantes (*e.g.* Banerjee *et al.*, 2017). Con base en esta tesis, las gobernanzas universitarias deben contemplar la satisfacción laboral de este colectivo como un instrumento para incentivar una comunidad de docentes comprometidos (Castañeda-Santillán y Sánchez-Macías, 2022).

En atención a estas premisas, se desarrolló la primera hipótesis de investigación:

*H<sub>1</sub>: La satisfacción laboral influye positivamente en la felicidad laboral*

## Compromiso afectivo

El compromiso afectivo es el apego emocional de un empleado hacia la organización en la que labora, al respecto, Fonseca-Herrera *et al.* (2019) señalan que este tipo de compromiso proporciona a los trabajadores altas dosis de satisfacción laboral. Para ello, las gerencias deben crear una cultura organizacional en que las personas se sientan más felices y comprometidas con los objetivos estratégicos de la alta dirección. Además, la creación de un ambiente laboral positivo, donde los empleados perciban justicia y equidad en las decisiones organizacionales, refuerza su sentido de pertenencia y lealtad hacia la institución.

La literatura enseña dos cosas fundamentales asociadas con el compromiso afectivo. La primera, que esta variable reduce de forma significativa el agotamiento emocional, el estrés psicológico o la insatisfacción laboral de las personas (Van Waeyenberg *et al.*, 2022). Estos elementos, y otros múltiples factores, son cruciales para desarrollar modelos de gestión que fomenten el crecimiento económico de las empresas desde las sinergias de la innovación disruptiva, la eficiencia productiva y el bienestar subjetivo de su capital humano. La segunda, que el fomento del compromiso afectivo es un recurso estratégico básico no solo para estimular la atracción de talentos creativos; sino también para avivar una identidad empresarial donde los empleados se sientan reconocidos por sus superiores jerárquicos (Novitasari *et al.*, 2020).

Estos dos últimos elementos toman especial relevancia en el contexto de las instituciones de educación superior en México. Un sector caracte-

rizado por poseer altos niveles de rotación en sus profesionales académicos, principalmente, por la escasez de contratos formales de trabajo de tiempo completo y salarios precarios y en discordancia con los perfiles profesionales de los docentes universitarios (Barbosa-Bonola y Ávila-Carreto, 2022). Lo que ocasiona docentes con bajos niveles de satisfacción laboral y de compromiso con sus respectivas instituciones (Park, 2005).

Para cambiar esta situación, hay organizaciones que llevan a cabo gobernanzas corporativas que implementan estilos de liderazgo orientados en cultivar un entorno de impulso a la felicidad, y con ello, de compromiso (Meyer *et al.*, 2019). De este modo, los trabajadores adquieren sentimientos de fidelización y lealtad hacia sus entidades. En este sentido, Zheng *et al.* (2019) ponen de manifiesto que el compromiso afectivo de los empleados constituye un componente esencial para que los clientes internos emprendan modelos de aprendizaje colaborativo que incentiven la felicidad académica de los futuros graduados. Asimismo, estudios como el de Bahat y Işık (2023), demuestran que las universidades con una cultura propia hacia el fomento del compromiso organizacional se singularizan por poseer trabajadores felices en el desempeño de sus actividades profesionales.

En esta línea de investigación, Moon y Park (2024) han demostrado que el compromiso afectivo del colectivo objeto de esta investigación se incrementa significativamente cuando las gobernanzas corporativas fomentan la felicidad académica de todos los miembros de la comunidad universitaria. Por otra parte, Kim y Lee (2023) encuentran que el compromiso afectivo tiene un efecto indirecto sobre la felicidad cuando está mediado por la dimensión de la resiliencia. Esta circunstancia viene motivada cuando estas entidades promueven un compromiso afectivo de tipo jerárquico y autoritario que estimula, entre otras cosas, la rotación de sus profesores.

En concordancia con estos novedosos hallazgos, se propone la siguiente hipótesis de investigación:

*H<sub>2</sub>: El compromiso afectivo influye positivamente en la felicidad laboral*

## Justicia organizacional

La justicia organizacional tiene sus orígenes en las teorías humanistas, igualitarias y motivacionales (Ríos y Loli, 2019). Sobre esta base, los investigadores exploran, por un lado, cómo los empleados perciben la equidad en sus relaciones interpersonales con sus superiores jerárquicos y compañeros. Y por otro, comprender como son las respuestas emocionales y conductuales de los trabajadores ante esas percepciones (Galván-Vela *et al.*, 2022). Esta información es crucial para que las gerencias lleven a cabo una dirección estratégica basadas en las interacciones laborales de sus clientes internos (Mert *et al.*, 2022). Esto se debe a que la justicia organizacional constituye una pieza clave en el diseño de modelos de gestión que tengan como cimiento la satisfacción laboral, el compromiso afectivo y la felicidad laboral de su capital humano (Sheeraz *et al.*, 2021).

Respecto a las investigaciones científicas sobre el tópico de la justicia organizacional en el ámbito universitario, algunos autores evidencian que las organizaciones carentes de justicia organizacional se caracterizan no solo por el agotamiento emocional y el estrés de su capital humano; sino también por un clima desprovisto de felicidad y relaciones interpersonales (Akar y Ustuner, 2019). En esta línea, Ghran *et al.* (2019) evidencian una sólida relación significativa entre la justicia organizacional y la satisfacción laboral en la actual sociedad globalizada. Asimismo, Yavuz (2010) constata que la justicia organizacional afecta positivamente en el compromiso organizacional de los profesores universitarios. Basado en esta investigación, Demir (2016) demuestra la existencia de un vínculo robusto entre las dimensiones justicia organizacional y satisfacción laboral en el contexto de los profesores universitarios. De forma paralela, Jandaghi *et al.* (2012) certifican empíricamente el link justicia organizacional-felicidad laboral en este mismo colectivo.

Con base en estos hallazgos, se propone la siguiente hipótesis de investigación:

*H<sub>3</sub>: La justicia organizacional influye positivamente en la felicidad laboral*

## Felicidad laboral

Desde los tiempos de la Antigua Grecia, la búsqueda de la felicidad se considera el fin único y último del ser humano. Una cuestión que no ha pasado desapercibida para los investigadores de las ciencias sociales. En este sentido, Ravina-Ripoll *et al.* (2021, p. 3) señalan que “este creciente interés por los estudios de la felicidad en el ámbito de las organizaciones se debe a que este activo intangible es uno de los más importantes que poseen las gerencias para cultivar la felicidad laboral”. Esto conlleva múltiples beneficios económicos y sociales para las corporaciones cuando implementan de forma integral la innovadora cultura del *happiness management* a través de la felicidad laboral. Por tanto, la felicidad laboral se define cuando las personas no solo gozan en el desempeño cotidiano de su puesto profesional; sino también disfrutan de él y de las relaciones sociales que se generan en los entornos de trabajo (Chaiprasit y Santidhirakul, 2011). Bajo este enfoque, la felicidad laboral se conceptualiza como una dimensión multidimensional que está integrada por factores intrínsecos y extrínsecos, entre ellos, figura la alegría, el bienestar subjetivo, la satisfacción o las emociones positivas. En este sentido, Ravina-Ripoll *et al.* (2021) señalan que la felicidad laboral es el estado emocional positivo que experimenta las personas en la ejecución de sus actividades productivas dentro de las organizaciones.

En el ámbito de las gobernanzas universitarias, una corriente de estudios se ha centrado en analizar la influencia que posee las variables clima organizacional, salud psicológica, remuneración salarial y desempeño profesional sobre la felicidad laboral del colectivo objeto de este estudio científico (Rizqi y Qamari, 2022). Como consecuencia, algunos autores resaltan que el compromiso organizacional, la satisfacción laboral, el bienestar subjetivo incide notablemente en su felicidad laboral (*e.g.* Galván-Vela y Ravina-Ripoll, 2023; Sudibjo y Sutarni, 2020).

Ahora bien, la literatura que examina la felicidad laboral en el paisaje de las organizaciones

universitarias resulta escasa desde la disciplina del *happiness management* (Rizqi y Qamari, 2022). Esto implica la ausencia de trabajos que exploren cuantitativamente cómo el trinomio compromiso afectivo, satisfacción laboral y justicia organizacional afectan al binomio felicidad e intención de rotar. Especialmente, cuando hay investigaciones recientes que sostienen que la justicia organizacional, la satisfacción laboral y el compromiso organizacional se vinculan negativamente con la intención de rotar de los profesores universitarios (Ertürk, 2022).

Con base en estos argumentos, se enuncian las siguientes hipótesis de investigación:

*H<sub>4a</sub>: La felicidad laboral influyen negativamente en la intención de rotar*

*H<sub>4b</sub>: La satisfacción laboral influyen negativamente en la intención de rotar*

*H<sub>4c</sub>: La justicia organizacional influyen negativamente en la intención de rotar*

*H<sub>4d</sub>: El compromiso afectivo influyen negativamente en la intención de rota*

En consecuencia, este estudio avanza en la investigación del *happiness management* dentro del contexto universitario al proponer un análisis cuantitativo del impacto del compromiso afectivo, la satisfacción laboral y la justicia organizacional en la felicidad y la intención de rotar. Las hipótesis planteadas se fundamentan en la necesidad de profundizar en estas dinámicas para desarrollar estrategias que promuevan el bienestar y la retención del talento académico.

## Metodología

Este estudio es de tipo cuantitativo, no experimental, transversal, correlacional y causal. Su finalidad es determinar las relaciones inferenciales de los constructos que conforman el modelo conceptual de esta investigación. Para ello, se ha elaborado un cuestionario de cincuenta preguntas, adaptado de escalas conocidas y validadas para cada variable. Las respuestas del citado cuestionario se midieron en una escala de tipo Likert de 1 a 5 puntos. Respecto a la dimensión felicidad laboral, se ha utilizado la escala de Ramírez-García *et al.* (2019) que está integrada por

diez ítems. Con relación a la variable compromiso afectivo, se usó la escala de Meyer y Allen (1991), únicamente en su dimensión “afectiva” que está compuesta por seis ítems. Asimismo, la justicia organizacional se evaluó mediante una escala de quince ítems desarrollada por Niehoff y Moorman (1993). En cuanto al factor satisfacción laboral, los autores de esta investigación utilizaron la escala de cinco ítems sugerida por Veray-Alicea (2016). Sobre el parámetro intención de rotar, se tomó los tres ítems de la escala de Mobley *et al.* (1978). La elección de estas escalas se justifican en las múltiples validaciones de estos instrumentos en diferentes sectores y territorios.

La población de este estudio fue considerada “indefinida”, dado que el total de personas dedicadas a la docencia universitaria en México excede el mínimo estadístico de 100 000 elementos, recomendado para esta categoría. La muestra se trazó por medio de la fórmula Z para pobla-

ciones indefinidas, considerando un margen de error de  $\pm 5\%$  y un nivel de confianza del 95%, por lo que se consideró como muestra mínima 385 observaciones, sin embargo, se recopilieron 392 encuestas, de forma no probabilística, pero sí considerando poco más de diez observaciones por entidad federativa en México, país que se encuentra compuesto por 32 estados.

El capital humano que respondió la encuesta fueron docentes de universidades públicas y privadas en México, contactados por medio de redes sociales, por lo que se les proporcionó una encuesta digitalizada. El perfil demográfico de los individuos encuestados se caracteriza porque el 55,9% pertenecen al género femenino, el 56,4% están casados, el 85,5% poseen la titulación de doctor académico, el 78,6% trabajan en universidades públicas y que el 74,7% se dedican exclusivamente a la investigación (tabla 1).

**Tabla 1**  
Perfil sociodemográfico de los participantes

Categoría	Ítem	Absol	%
Género	Femenino	219	55,9
	Masculino	173	44,1
Estado civil	Casada/o	221	56,4
	Divorciada/o	33	8,4
	Unión Libre	43	11
	Soltera/o	91	23,2
	Viuda/o	4	2,3
	Educación	Bachillerato Educación Media	9
	Licenciatura Universitaria	1	0,3
	Maestría Universitaria	44	11,2
	Doctorado Universitario	347	88,5
Naturaleza de la organización	Privada	84	21,4
	Pública	308	78,6
<b>Total</b>		<b>392</b>	<b>100</b>

Los datos se procesaron utilizando varias técnicas estadísticas. Inicialmente, se realizaron pruebas de normalidad para verificar la distribución de los datos. Posteriormente, se llevaron a cabo análisis de correlación para explorar las relaciones entre las variables. También se empleó un Análisis Factorial Exploratorio (AFE) para validar

las dimensiones subyacentes de las variables. Finalmente, se utilizó el método de ecuaciones estructurales por covarianza para evaluar el modelo propuesto y sus hipótesis, permitiendo un análisis detallado de las relaciones estructurales entre las variables estudiadas. Los resultados obtenidos proporcionan información relevante para

la gestión estratégica en universidades, orientada a promover la felicidad laboral y reducir la intención de rotación del personal docente.

## Resultados y discusión

A partir de la información cuantitativa que figura en la tabla 1, se procedió en este apartado a efectuar, por un lado, un análisis de correlación de Pearson con la intención de analizar empíricamente las relaciones entre las variables objeto del modelo propuesto en este estudio. Y por otro, desarrollar un análisis factorial exploratorio para estimar la validez y la consistencia interna de las variables latentes de nuestro estudio. En función de lo anterior, se practicó las pruebas de normalidad univariante y multivariante, así como de sesgo de varianza común. De acuerdo con sus resultados, se utilizó la técnica de modelo de ecuaciones estructurales con la finalidad de explorar la robustez estadística de las hipótesis de investigación expresada en la figura 1 mediante el uso del software SPSS-AMOS versión 24.

## Análisis correlacional

Con el propósito de identificar las relaciones bivariantes entre los parámetros: justicia organizacional, satisfacción laboral, compromiso afectivo, felicidad laboral e intención de rotar, se aplicó el coeficiente de correlación de Pearson. Los resultados alcanzados ponen de manifiesto cuatro elementos básicos. El primero, que la dimensión justicia organizacional se asocia positivamente con el constructo felicidad laboral (0.79), y negativamente con el vector intención de rotar (-0.43). El segundo, que la variable satisfacción laboral se relaciona significativamente con la felicidad laboral (0.72), y en sentido opuesto con el factor intención de rotar (-0.46). El tercero, que el parámetro compromiso afectivo se vincula positivamente con la felicidad laboral (0.65), y de forma negativa con la intención de rotar (-0.14). Y, por último, se percibe un link negativo entre los constructos felicidad laboral-intención de rotar (-0.48).

**Tabla 2**  
Correlaciones bivariantes

	Justicia organizacional	Satisfacción laboral	Compromiso afectivo	Felicidad laboral	Intención de rotar
Justicia / Organizacional	1				
Satisfacción laboral	.50**	1			
Compromiso / Afectivo	.52**	.57**	1		
Felicidad laboral	.79**	.72**	.65**	1	
Intención de rotar	(-).43**	(-).46**	(-).14**	(-).48**	1

Nota. \*\* Resultados significativos a p 0.01.

## Análisis factorial exploratorio

Para observar la estructura subyacente de los indicadores que conforman las variables de este trabajo se utilizó el análisis factorial exploratorio por el método de componentes principales. Esta prueba estadística permite, por un lado, determinar si los ítems del instrumento son adecuados para la medición de los constructos del modelo estimado en esta investigación. Y por otro, evaluar la utilidad de las relaciones causales con la

misión de poder llevar a cabo la técnica de modelo de ecuaciones estructurales (Thakkar, 2020).

Con relación a la primera cuestión, la tabla 3 revela que el análisis factorial exploratorio (AFE) efectuado en este estudio muestra la utilidad de todos los ítems relativos a las escalas empleadas en este artículo para analizar las dimensiones satisfacción laboral, intención de rotar y compromiso afectivo. Esto mismo no sucede con los parámetros felicidad laboral y justicia organizacional. Tal hecho conllevó la eliminación de cinco ítems en la escala de felicidad laboral de Ra-

mírez-García *et al.* (2019) y diez ítems en la escala de justicia organizacional de Niehoff y Moorman (1993). Algunos de los reactivos de la escala de Ramírez-García, no se consideraron apropiados al factorizar en dos elementos, uno de ellos se trataba notablemente de “felicidad laboral” con

reactivos como “disfruto mi trabajo” “disfruto haciendo bien mi trabajo” o “mi motivación interna es alta”, sin embargo, los ítems eliminados englobaban un factor no relacionado a la felicidad como “tengo buena salud” “el amor en mi vida ocupa un lugar importante” o “soy extrovertido”.

**Tabla 3**

*Análisis Factorial Exploratorio*

Variable	Satisfacción laboral	Compromiso afectivo	Justicia organizacional	Felicidad laboral	Intención de rotar
Correlaciones entre ítems	0.768 <-> 0.874	0.508 <-> 0.859	0.529 <-> 0.805	0.550 <-> 0.844	0.645 <-> 0.814
Nivel de correlaciones	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta
Significancia	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
Determinante	0.003	0.009	0.036	0.028	0.154
Comunalidades	0.814 <-> 0.894	0.665 <-> 0.823	0.574 <-> 0.802	0.643 <-> 0.742	0.721 <-> 0.872
Nivel de comunalidades	Adecuadas	Adecuadas	Adecuadas	Adecuadas	Adecuadas
Test KMO	0.903	0.907	0.844	0.785	0.706
Test de Barlett	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
Factores extraídos	1	1	1	1	1
Ítems conservados	5	6	5	5	3
Varianza explicada	86.23 %	72.81 %	72.03 %	70.63 %	56.13 %

En la tabla de arriba se puede apreciar que los niveles de correlaciones entre las variables son altas (Roy-García *et al.*, 2019). Asimismo, los determinantes alcanzados en este estudio inferencial son apropiados para todos los constructos al presentarse cercanos a cero de acuerdo con los estudios de Hair *et al.* (2020). En cuanto a las comunalidades de las variables objeto de esta investigación indicar que se caracterizan por ser todas ellas superiores a 0.5, tal como se recomienda en este tipo de análisis (Saeed *et al.*, 2021). Con respecto a la prueba Kayser-Meyer Olkin, los datos alcanzados evidencian un nivel cercano a uno en cada una de los cinco constructos de este modelo teórico. Además, la prueba de esfericidad de Barlett, que determina las relaciones previas y significativas en los indicadores es significativa estadísticamente para cada uno de los ítems conservados para el análisis de cada una de las dimensiones latentes (Shrestha, 2021). Este hallazgo robustece empíricamente cuando las varianzas explicadas de los vectores justicia organizacional, satisfacción laboral, compromiso

afectivo, felicidad laboral e intención de rotar son superiores al 50 % (Purwanto y Sudargini, 2021).

Una vez realizado el análisis factorial exploratorio, se elaboró un análisis detallado de los elementos que componen las variables. Los resultados señalan, por un lado, que todos los elementos presentan niveles de asimetría y curtosis dentro de los límites aceptables (menor de 1.5), así como la ausencia de datos atípicos de acuerdo con la prueba de Mahalanobis d-squared y la inspección de gráficos Boxplot. Y por otro, que la técnica de Kolmogorov-Smirnov sugiere una normalidad en los datos al mostrar niveles de significancia con  $p < 0.05$  (Yap y Sim, 2011). Todos estos hallazgos cuantitativos permiten seguir avanzando hacia la verificación de la confiabilidad y la consistencia interna de las escalas de medida usadas en este trabajo.

### Análisis de relaciones causales

Tras validar las asociaciones significativas de las variables latentes, el siguiente paso fue proceder a contrastar las hipótesis de investigación me-

diante un modelo de ecuaciones estructurales. Una técnica estadística multivariante muy utilizada en las ciencias sociales. Esto se debe básicamente a su capacidad de detectar relaciones causales, de forma flexible, porque esta técnica tiene presente los errores de medida durante el desarrollo de su análisis empírico (Hair *et al.*, 2020).

### Confiabilidad y validez

A continuación, se pasó a calcular la confiabilidad y la validez de los constructos del modelo

**Tabla 4**  
Confiabilidad

Confiabilidad		
	Alfa de Cronbach	IFC
Satisfacción laboral	0.96	0.953
Justicia organizacional	0.963	0.928
Compromiso afectivo	0.924	0.938
Felicidad laboral	0.908	0.864
Intención de rotar	0.882	0.929

Evaluada la confiabilidad de los parámetros del modelo, la siguiente etapa es estimar su validez convergente y discriminante. En cuanto a la validez convergente indicar que se ha evaluado a través de la varianza media extraída (AVE). Cheung *et al.* (2023), afirman que cuando la varianza media extraída es mayor a 0.5 hay validez convergente, como sucede en este caso (ver tabla 5). Para medir la validez discriminante, los autores de este artículo optaron por el criterio de

estructural de este trabajo. La confiabilidad se ha medido a través del coeficiente de Alfa de Cronbach y el Índice de Fiabilidad Compuesta (IFC). Ambas pruebas inferenciales son válidas cuando sus indicadores son superiores a 0.7 (Fu *et al.*, 2021). Los valores obtenidos en cada uno de los constructos de esta investigación están por encima a 0.7. Dicha circunstancia refleja la confiabilidad de los parámetros considerados en este artículo. Este hecho se puede apreciar con claridad en la tabla 4.

Fornell-Larcker, basado en que los valores de la varianza media extraída (AVE) de cada una de las variables (justicia organizacional, satisfacción laboral, compromiso afectivo, felicidad laboral e intención de rotar) deben ser más elevados a los registros de las correlaciones bivariantes existentes entre las mismas. En este sentido, los resultados alcanzados confirman la validez discriminante de este modelo teórico. Esto se puede observar en la siguiente tabla.

**Tabla 5**  
Validez convergente y discriminante

	Validez convergente		Validez discriminante			
	AVE	SL	JO	CA	FT	IR
Satisfacción laboral	0.862	0.862				
Justicia organizacional	0.72	0.268	0.72			
Compromiso afectivo	0.752	0.328	0.27	0.752		
Felicidad en el trabajo	0.706	0.503	0.43	0.426	0.706	
Intención de rotar	0.814	0.208	0.193	0.256	0.197	0.814

### Indicadores de Ajuste

De acuerdo con los datos cuantitativos expuestos anteriormente, se procedió a calcular cuantitativamente la bondad del ajuste del modelo descrito en la figura 1 con la finalidad de poder contrastar las hipótesis de investigación. Para ello se utilizaron los siguientes indicadores de ajuste: la razón de Chi-cuadrado sobre los grados de libertad (CMIN), el error de aproximación cuadrático medio (RMSEA), el índice comparativo de ajuste (CFI), el índice de ajuste incremental (IFI) y el índice de Turkey Lewis (TLI) y el índice de bondad de ajuste de parsimonia (PGFI).

Estos indicadores de ajuste señalan que el modelo objeto de este estudio posee un buen ajuste cuando se produce estas condiciones estadísticas.

La primera, que el valor de la razón de Chi-cuadrado sobre los grados de libertad (CMIN) muestra que el de Chi-cuadrado ( $\chi^2$ ) es el doble de los grados de libertad (GL) (Hancock *et al.*, 2018). La segunda, que el error de aproximación cuadrático medio (RMSEA) se aproxima a cero (Kenny *et al.*, 2014). La tercera, que el índice comparativo de ajuste (CFI), el índice de ajuste incremental (IFI) y el índice de Turkey Lewis (TLI) son superiores a 0.9 (Jain y Raj, 2013). Y la última, que el índice de bondad de ajuste de parsimonia (PGFI) se sitúa entre 0.5 y 0.7 (Henseler y Sarstedt, 2012).

En la tabla 6 se presentan los valores obtenidos de los indicadores de ajustes mencionados anteriormente. Esta tabla evidencia que el modelo estructural en este artículo muestra un ajuste aceptable y parsimonioso.

**Tabla 6**  
Indicadores de ajuste del modelo estructural

Indicador	Valor esperado	Valor obtenido	Ajuste
CMIN	Doble de los grados de libertad	$\chi^2= 1399$ ; GL= 414	Aceptable
RMSEA	0.05 < y > 0.08	0.078	Aceptable
CFI	0.90 a 1	0.905	Aceptable
IFI	0.90 a 1	0.906	Aceptable
TLI	0.90 a 1	0.893	Moderado
PGFI	0.5 < y > 0.7	0.672	Aceptable

### Contraste de hipótesis

Para contrastar la validez de las hipótesis de investigación planteadas en este trabajo, se empleó, en primer lugar, el indicador efecto con el propósito de evaluar la magnitud y la dirección de las interrelaciones existentes entre dos variables. En segundo lugar, se utilizó el error de medida (S.E.) con la finalidad de proporcionar una estimación óptima de los parámetros estimados en este estudio. En tercer lugar, se utilizó la proporción

crítica (C.R.) para determinar la representatividad inferencial de las relaciones bivariantes de los constructos (justicia organizacional, satisfacción laboral, compromiso afectivo, felicidad laboral e intención de rotar). Según Naldi y Flamini, (2014), este índice es significativo cuando estos valores superior a  $\pm 1,96$ . En cuarto lugar, el test de significancia de Fisher (P) señala que cuando su valor es inferior a 0.05 se confirma la validez de las hipótesis de investigación (Zhang y Wu, 2022).

**Tabla 7**  
Contraste de hipótesis

Hipótesis	Relaciones	Efecto	S.E.	C.R.	P	Contraste
H1	Satisfacción-Felicidad	0.519	0.48	10.88	0.00	Se acepta
H2	Compromiso Afectivo-Felicidad (FL)	0.221	0.045	4.95	0.00	Se acepta
H3	Justicia-Felicidad	0.246	0.38	6.4	0.00	Se acepta
H4a	Felicidad – Intención de rotar (IR)	0.161	0.13	1.24	0.214	Se rechaza

Hipótesis	Relaciones	Efecto	S.E.	C.R.	P	Contraste
H4b	Satisfacción- IR	-0.295	0.098	-3.01	0.003	Se acepta
H4c	Justicia-IR	-0.202	0.071	-2.85	0.004	Se acepta
H4d	Compromiso Afectivo-IR	-0.372	0.08	-4.64	0.00	Se acepta

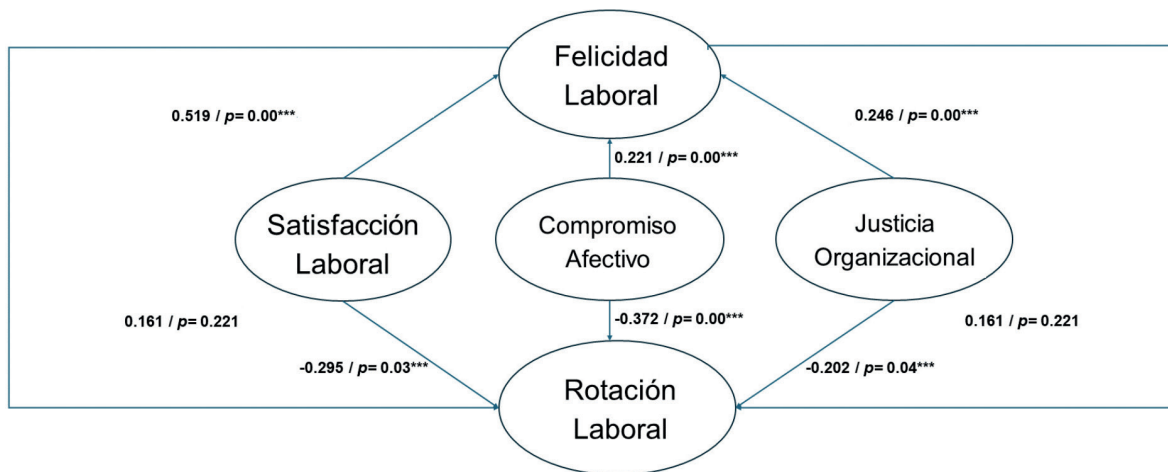
A la vista de los datos estadísticos de la tabla 7 se desprende, por un lado, que hay una relación positiva entre los parámetros de satisfacción laboral, compromiso afectivo y justicia organizacional con la dimensión de felicidad laboral. Estos hallazgos son consistentes con la literatura del *happiness management*, que sugiere que la satisfacción y el compromiso en el entorno laboral son factores determinantes para el bienestar subjetivo de los empleados (Díaz-García *et al.*, 2024). En consecuencia, se corrobora empíricamente la aceptación de las hipótesis H1, H2 y H3. Estos resultados están alineados con estudios previos que han demostrado que la justicia organizacional y el compromiso afectivo son predictores clave de la felicidad en el trabajo, ya que mejoran tanto el rendimiento como la satisfacción general de los empleados (Kim y Lee, 2023; Galván-Vela y Ravina-Ripoll 2023).

Por otro lado, las hipótesis H4b, H4c, y H4d confirman la existencia de asociaciones negativas entre las variables de satisfacción laboral, justicia organizacional y compromiso afectivo con el constructo de intención de rotar. Estas evidencias refuerzan los hallazgos de Aryani *et al.* (2021),

quienes argumentan que la percepción de justicia y el compromiso emocional con la organización reducen significativamente la propensión a buscar empleo en otras instituciones. La relación negativa entre la satisfacción laboral y la intención de rotar también ha sido ampliamente documentada, al destacar la importancia de estos factores para la retención del talento (Ertürk, 2022; Mobley, 1982).

Sin embargo, se rechaza la hipótesis H4a, lo que indica la ausencia de un vínculo directo entre la felicidad laboral y la intención de rotar. Este hallazgo, aunque inesperado, se alinea con estudios recientes que sugieren que la felicidad en el trabajo, por sí sola, no es un determinante suficiente para la retención de empleados, especialmente en contextos donde otros factores, como el desarrollo profesional o las oportunidades de crecimiento, tienen un mayor peso (Rizqi y Qamari, 2022). Además, este resultado resalta la complejidad del constructo de felicidad laboral y su interacción con otras variables organizacionales en la era de la Industria 4.0, donde los líderes tienen un papel crucial en amortiguar la intención de rotar de su capital humano (Ravina-Ripoll *et al.*, 2022).

**Figura 2**  
Modelo estructural



Sobre la base de los resultados expuestos en este artículo, no solo se contrastan nuestras hipótesis de investigación, sino que también se deduce la robustez y la calidad predictiva del modelo estructural presentado en la figura 2. Esto sugiere el modelo propuesto, que integra la satisfacción laboral, el compromiso afectivo y la justicia organizacional es adecuado para predecir la felicidad y la retención del personal académico en el contexto universitario, lo que refuerza la importancia de estas variables en la gestión de recursos humanos en instituciones de educación superior.

## Conclusiones

Este trabajo se integra dentro de la corriente de estudios de dirección estratégica que se ocupan de cultivar la felicidad laboral dentro de las organizaciones, entre ellas, las universidades. En el contexto de las universidades mexicanas, uno de los valiosos resultados de esta investigación ha sido demostrar que la justicia organizacional, la satisfacción laboral y el compromiso afectivo se asocian positivamente con la felicidad laboral de sus profesionales académicos. Este hallazgo es crucial para impulsar una gobernanza corporativa que estimule el desempeño y el crecimiento profesional de su capital humano desde la cultura del *happiness management*. Otro revelador hallazgo es que la intención de rotar disminuye no solo con la satisfacción laboral y el compromiso afectivo del colectivo objeto de este artículo, sino también con la percepción de justicia organizacional dentro de estas corporaciones. Para abordar estos desafíos, una vía prometedora sería que las universidades promuevan la confianza y el bienestar subjetivo de sus empleados.

El valor de esta investigación para el área de Comportamiento Organizacional dentro de las Ciencias Administrativas radica en su contribución a la comprensión de cómo los factores psicológicos y culturales, como la justicia organizacional y el compromiso afectivo, influyen directamente en el bienestar y la retención del personal. Este estudio no solo proporciona evidencia empírica sobre la importancia de estos elementos en el contexto universitario, sino que también abre la puerta para futuras investigacio-

nes que profundicen en las estrategias de gestión que pueden fortalecer la lealtad y el rendimiento de los empleados en organizaciones educativas. Al hacerlo, esta investigación ofrece un marco conceptual que puede ser utilizado para diseñar políticas organizacionales más efectivas que promuevan un entorno de trabajo positivo, lo cual es esencial para el desarrollo sostenible de las instituciones educativas en países emergentes.

En esta línea, futuras investigaciones deberían explorar cómo el éxito académico de las universidades depende en gran medida de un ambiente orientado a fomentar la creatividad, la participación activa, la lealtad y la felicidad de sus profesores. Por último, cabe señalar que los resultados de este estudio están sujetos a algunas limitaciones teóricas y metodológicas, entre ellas, la transversalidad, el diseño del modelo causal, el tamaño de la muestra, la elección de las variables o el marco geográfico de la investigación. Sin embargo, estas limitaciones no han impedido proporcionar un robusto modelo conceptual que enriquece la literatura sobre la felicidad laboral en el entorno de las universidades de los países emergentes.

## Referencias bibliográficas

- Aryani, R., Widodo, W. y Chandrawaty, C. (2021). How adversity quotient and organizational justice reduce turnover intention empirical evidence from Indonesia. *The Journal of Asian Finance, Economics* 8(6), 1171-1181. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2021.vol8.no6.1171>
- Bahat, İ. y Işık, M. (2023). The relationship between teachers' school happiness, organizational commitment, and self-efficacy. *Journal of Human and Social Sciences*, 6, 279-308. <https://doi.org/10.53048/johass.1354337>
- Banerjee, N., Stearns, E., Moller, S. y Mickelson, R. A. (2017). Teacher job satisfaction and student achievement: The roles of teacher professional community and teacher collaboration in schools. *American Journal of Education*, 123(2), 203-241. <https://doi.org/10.1086/689932>
- Barbosa-Bonola, V. y Ávila-Carreto, A. (2022). El trabajo docente ante el Covid-19: un acercamiento desde la precariedad laboral del profesor de asignatura. *IE Revista de Investigación Educativa de la REDIECH*, 13, 1-14. [https://doi.org/10.33010/ie\\_rie\\_rediech.v13i0.1266](https://doi.org/10.33010/ie_rie_rediech.v13i0.1266)

- Butt, R. S., Wen, X. y Hussain, R. Y. (2020). Mediated effect of employee job satisfaction on employees' happiness at work and analysis of motivational factors: Evidence from telecommunication sector. *Asian Business Research Journal*, 5, 19-27. <https://doi.org/10.20448/journal.518.2020.5.19.27>
- Carstensen, B. y Klusmann, U. (2021). Assertiveness and adaptation: Prospective teachers' social competence development and its significance for occupational well-being. *British Journal of Educational Psychology*, 91(1), 500-526. <https://doi.org/10.1111/bjep.12377>
- Casely-Hayford, J., Björklund, C., Bergström, G., Lindqvist, P. y Kwak, L. (2022). What makes teachers stay? A cross-sectional exploration of the individual and contextual factors associated with teacher retention in Sweden. *Teaching and Teacher Education*, 113, 103664. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2022.103664>
- Castañeda-Santillán, L. L. y Sánchez-Macías, A. (2022). Satisfacción laboral y burnout en personal docente. *Retos Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 12(24), pp. 230-246. <https://doi.org/10.17163/ret.n24.2022.03>
- Chaiprasit, K. y Santidhiraku, O. (2011). Happiness at work of employees in small and medium-sized enterprises, Thailand. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 25, 189-200. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.10.540>
- Cheung, G. W., Cooper-Thomas, H. D., Lau, R. S. y Wang, L. C. (2023). Reporting reliability, convergent and discriminant validity with structural equation modeling: A review and best-practice recommendations. *Asia Pacific Journal of Management*. <https://doi.org/10.1007/s10490-023-09871-y>
- Demir, K. (2016). Relations between teachers' organizational justice perceptions and organizational commitment and job satisfaction in the school: A meta-analysis. *Journal of Human Sciences*, 13(1), 1408-1417.
- Díaz-García, G. A., Ortiz-de-Urbina-Criado, M. y Ravina-Ripoll, R. (2024). Happy leadership, now more than ever. *International Journal of Happiness and Development*, 8(3), 223-243. <https://doi.org/10.1504/IJHD.2024.137967>
- Ertürk, R. (2022). The effect of teachers' quality of work life on job satisfaction and turnover intentions. *International Journal of Contemporary Educational Research*, 9(1), 191-203. <https://doi.org/10.33200/ijcer.1022519>
- Fonseca-Herrera, J.M., Cruz, C.E. y Chacón, L. (2019). Validación del instrumento de compromiso organizacional en México: evidencias de validez de constructo, criterio y confiabilidad. *Revista de Psicología (PUCP)*, 37(1), 7-29. <https://dx.doi.org/10.18800/psico.201901.001>
- Fu, Y., Wen, Z. y Wang, Y. (2021). A comparison of reliability estimation based on confirmatory factor analysis and exploratory structural equation models. *Educational and Psychological Measurement*, 82(2), 205-224. <https://doi.org/10.1177/00131644211008953>
- Galván-Vela, E., Ravina Ripoll, R., Ahumada-Tello, E. y Tobar-Pesantez, L. B. (2022). Dimensions of organisational justice impact job satisfaction and turnover intention in emerging economics. *Polish Journal of Management Studies*, 25(2), 157-173. <https://doi.org/10.17512/pjms.2022.25.2.10>
- Galván-Vela, E. y Ravina-Ripoll, R. (2023). Justicia organizacional y su relación con la satisfacción laboral de los trabajadores: caso México. En M. J. Foncubierta (ed.), *El trabajo decente: hacia la dignidad y la realización de la persona trabajadora*. Tirant lo Blanch.
- García-Salirrosas, E. E. (2023). Impacto del clima organizacional proambiental en el compromiso y comportamiento sostenible de los trabajadores en Perú. *Retos Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 13(26), 205-222. <https://doi.org/10.17163/ret.n26.2023.02>
- Ghran, L. A. Z., Jameel, A. S. y Ahmad, A. R. (2019). The effect of organizational justice on job satisfaction among secondary school teachers. *International Review*, 3(3-4), 82-90.
- Hair, J. F., Howard, M. C. y Nitzl, C. (2020). Assessing measurement model quality in PLS-SEM using confirmatory composite analysis. *Journal of Business Research*, 109, 101-110. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.11.069>
- Hancock, G. R., Stapleton, L. M. y Mueller, R. O. (2018). *The reviewer's guide to Quantitative Methods in the Social Sciences*. Routledge.
- Henseler, J. y Sarstedt, M. (2012). Goodness-of-fit indices for partial least squares path modeling. *Computational Statistics*, 28(2), 565-580. <https://doi.org/10.1007/s00180-012-0317-1>
- Jain, V. y Raj, T. (2013). Evaluating the variables affecting flexibility in FMS by exploratory and confirmatory factor analysis. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 14(4), 181-193. <https://doi.org/10.1007/s40171-013-0042-9>
- Jandaghi, G., Alimadadi, A., Fard, S. M. H. y Golverdi, M. (2012). Relationship between organizational justice and staff happiness in the institutes of standard & industrial research of Qom province and jihad agricultural management

- in Qom city. *Human Resource Management*, 43, 6618-6626.
- Kenny, D. A., Kaniskan, B. y McCoach, D. B. (2014). The performance of RMSEA in models with small degrees of freedom. *Sociological Methods & Research*, 44(3), 486-507. <https://doi.org/10.1177/0049124114543236>
- Kim, J. K. y Lee, M. H. (2023). Structural relationship between social support, resilience, organizational commitment, happiness and turnover intention of early childhood and preschool teachers. *The Journal of Korea Open Association for Early Childhood Education*, 28(6), 423-448. <https://doi.org/10.20437/KOAECE28-6-18>
- Meyer, J. y Allen, N. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1 (1), 61-89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Mobley, W. H., Horner, S. O. y Hollingsworth, A. T. (1978). An evaluation of precursors of hospital employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 63(4), 408-414. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.63.4.408>
- Moon, K. S. y Park, J. W. (2024). A study on the impact of social support on the organizational commitment of infant and toddler teachers: Focusing on the mediating effects of self-efficacy and happiness. *Journal of Service Management*, 2(1), 130-156. <https://doi.org/10.15706/jksms.2024.25.1.006>
- Moura, A. A. D., Bernardes, A., Balsanelli, A. P., Dessotte, C. A. M., Gabriel, C. S. y Zanetti, A. C. B. (2020). Liderazgo y satisfacción laboral en el contexto del Servicio Móvil de Atención de Emergencia. *Revista Latino-Americana de Enfermagem*, 28, e3260. <https://doi.org/10.1590/1518-8345.3455.3260>
- Naldi, M. y Flamini, M. (2014). Correlation and concordance between the CR4 index and the HerfindahHirschman index. *Social Science Research Network*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2502764>
- Niehoff, B. P. y Moorman, R. H. (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal* 36(3), 527-556. <https://doi.org/10.5465/256591>
- Novitasari, D., Asbari, M., Wijaya, M.R. y Yuwono, T. (2020). Effect of organizational justice on organizational commitment: Mediating role of intrinsic and extrinsic satisfaction. *International Journal of Science and Management Studies*, 3(3), 96-112.
- Park, I. (2005). Teacher commitment and its effects on student achievement in American high schools. *Educational Research and Evaluation*, 11, 461-485. <https://doi.org/10.1080/13803610500146269>
- Purwanto, A. y Sudargini, Y. (2021). Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Analysis for Social and Management Research: A literature review. *Journal of Industrial Engineering & Management Research*, 2(4), 114-123. <https://doi.org/10.7777/jiemar.v2i4.168>
- Ramírez-García, C., De Perea, J. G. Á., y Del Junco, J. G. (2019). La felicidad en el trabajo: validación de una escala de medida. *Rae-revista De Administracao De Empresas*, 59(5), 327-340. <https://doi.org/10.1590/s0034-759020190503>
- Ravina-Ripoll, R., Díaz-García, G. A., Ahumada-Tello, E. y Galván-Vela, E. (2024). Emotional wage, happiness at work and organisational justice as triggers for happiness management. *Journal of Management Development*, 43(2), 236-252. <https://doi.org/10.1108/JMD-02-2023-0046>
- Ravina-Ripoll, R., Núñez-Barriopedro, E., Almorza-Gomar, D. y Tobar-Pesantez, L. B. (2021). Happiness management: a culture to explore from brand orientation as a sign of responsible and sustainable production. *Frontiers in Psychology*, 12, 727845. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.727845>
- Ravina-Ripoll, R., Romero-Rodríguez, L.M. y Ahumada-Tello, E. (2022). Workplace happiness as a trinomial of organizational climate, academic satisfaction and organizational engagement. *Corporate Governance*, 22(3), 474-490. <https://doi.org/10.1108/CG-12-2020-0532>
- Ríos, J. I., y Loli, A. E. (2019). Justicia organizacional y compromiso organizacional en trabajadores del sector minero en Perú. *Revista de Investigación en Psicología*, 22(1), 127-138. <http://dx.doi.org/10.15381/rinvp.v22i1.16586>
- Rizqi, A. H. y Qamari, I. N. (2022). The influence analysis of organizational climate and work-life balance on employee performance through happiness at work as mediation variable. *Journal of Management and Islamic Finance*, 2(2), 153-170. <https://doi.org/10.22515/jmif.v2i2.5722>
- Rogowska, A. M. y Meres, H. (2022). The mediating role of job satisfaction in the relationship between emotional intelligence and life satisfaction among teachers during the COVID-19 pandemic. *European Journal of Investigation in*

- Health, Psychology and Education*, 12(7), 666-676. <https://doi.org/10.3390/ejihpe12070050>
- Roy-García, I., Rivas-Ruiz, R., Pérez-Rodríguez, M. y Palacios-Cruz, L. (2019). Correlación: no toda correlación implica causalidad. *Revista Alergia México*, 66(3), 354-360. <https://doi.org/10.29262/ram.v66i3.651>
- Saeed, B., Tasmin, R., Mahmood, A. y Hafeez, A. (2021). Development of a multi-item Operational Excellence scale: Exploratory and confirmatory factor analysis. *The TQM Journal*. <https://doi.org/10.1108/tqm-10-2020-0227>
- Sheeraz, M. I., Ungku Ahmad, U. N., Ishaq, M. I., Sarfraz, M., Md. Nor K. (2021). The research on organizational justice in scopus indexed journals: a bibliometric analysis of seven decades. *Frontiers in Psychology*, 12, 647845. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.647845>
- Shrestha, N. (2021). Factor analysis as a tool for survey analysis. *American Journal of Applied Mathematics and Statistics*, 9(1), 4-11. <https://doi.org/10.12691/ajams-9-1-2>
- Sudibjo, N. y Sutarji, T. (2020). The roles of job satisfaction, well-being, and emotional intelligence in enhancing the teachers' employee engagements. *Management Science Letters*, 10(11), 2477-2482. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.4.002>
- Thakkar, J. J. (2020). Structural equation modelling. In *Studies in systems, decision and control*. <https://doi.org/10.1007/978-981-15-3793-6>
- Van Waeyenberg, T., Peccei, R. y Decramer, A. (2022). Performance management and teacher performance: the role of affective organizational commitment and exhaustion. *The International Journal of Human Resource Management*, 33(4), 623-646. <https://doi.org/10.1080/09585192.2020.1754881>
- Veray-Alicea, J. (2016). *Escala de Satisfacción Laboral (ESL)*. <https://bit.ly/3z97xae>
- Yap, B. W. y Sim, C. H. (2011). Comparisons of various types of normality tests. *Journal of Statistical Computation and Simulation*, 81(12), 2141-2155. <https://doi.org/10.1080/00949655.2010.520163>
- Yavuz, M. (2010). The effects of teachers' perception of organizational justice and culture on organizational commitment. *African Journal of Business Management*, 4(5), 695.
- Zhang, H. y Wu, Z. (2022). The Generalized Fisher's Combination and Accurate P-Value Calculation under Dependence. *Biometrics*, 79(2), 1159-1172. <https://doi.org/10.1111/biom.13634>
- Zheng, X., Shi, X. y Liu, Y. (2020). Leading teachers' emotions like parents: Relationships between paternalistic leadership, emotional labor and teacher commitment in China. *Frontiers in Psychology*, 11, 519. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00519>

# Compromiso con la tarea y satisfacción laboral: evidencia en el sector comercial peruano

## *Engagement and job satisfaction: evidence in the Peruvian commercial sector*

Pilar Esperanza García-Tamariz

Profesora e investigadora de la Universidad de Piura, Lima, Perú  
pilar.garcia@udep.edu.pe  
<https://orcid.org/0000-0003-2020-7773>

Macarena Ayleen Mansilla-Mahmud

Investigadora de la Universidad de Piura, Lima, Perú  
macarena.mansilla.m@udep.edu.pe  
<https://orcid.org/0000-0003-4345-6254>

Ricardo Mateo-Dueñas

Profesor e investigador de la Universidad de Navarra, Pamplona, España  
rmateo@unav.es  
<https://orcid.org/0000-0001-6772-8002>

**Recibido:** 17/01/24 **Revisado:** 04/06/24 **Aprobado:** 19/08/24 **Publicado:** 01/10/24

**Resumen:** el objetivo principal de este estudio fue investigar cuáles son los componentes del compromiso con la tarea más relevantes para la satisfacción laboral de los empleados pertenecientes al sector comercial en Perú. Se distribuyeron cuestionarios en línea y en formato impreso a empleados de 25 empresas que operan en los sectores comerciales de Lima. La Escala de Compromiso Laboral de Utrecht (UWES) fue seleccionada como instrumento de encuesta después de una exhaustiva revisión de la literatura, lo que resultó en la recopilación de 260 encuestas. Se establecieron criterios específicos para la participación de empresas, exigiendo que pertenecieran al sector privado, y la investigación adoptó un diseño transversal. Es importante destacar que la encuesta se administró de forma gratuita, garantizando completa anonimidad para los encuestados. El instrumento utilizado en este estudio fue un modelo de mínimos cuadrados ordinarios, incorporando una variable cuadrática para la edad. Los resultados de este modelo brindaron el respaldo necesario para demostrar una estrecha relación entre las variables de compromiso, como el desafío ( $\beta = 0.0147$ ,  $p < 0.05$ ), la inspiración ( $\beta = 0.0224$ ,  $p < 0.01$ ), el flow o la inmersión en el trabajo ( $\beta = 0.0156$ ,  $p < 0.05$ ) y la satisfacción laboral en empleados comerciales. Además, estas variables fueron analizadas gráficamente según la edad de los trabajadores, observándose una tendencia cuadrática específicamente en la relación entre la satisfacción laboral y la edad. Los hallazgos contribuyen a la literatura al presentar una perspectiva diferente sobre el estudio del compromiso, proporcionando valiosos conocimientos para la formulación de políticas de gestión humana más efectivas.

**Palabras clave:** desafío, trabajadores comerciales, compromiso con la tarea, inspiración, satisfacción laboral, comportamiento organizacional, flow.

**Abstract:** the primary objective of this study was to explore the components of engagement that are most significant to the job satisfaction of employees in Peru's commercial sector. Questionnaires were distributed online and printed to employees from 25 businesses operating within Lima's commercial sectors. Following an exhaustive literature review, the Utrecht Work Engagement Scale (UWES) was chosen as the survey instrument, resulting in the collection of 260 responses. The participating companies were required to be part of the private sector, and the research adopted a cross-sectional design. The survey was administered free of charge, ensuring complete anonymity for the respondents. The study employed an ordinary least squares model as the instrument, incorporating a quadratic variable for age. The model's results provided the necessary support to demonstrate a close relationship between the engagement variables of challenge ( $\beta = 0.0147$ ,  $p < 0.05$ ), inspiration ( $\beta = 0.0224$ ,  $p < 0.01$ ), flow state ( $\beta = 0.0156$ ,  $p < 0.05$ ), and job satisfaction among commercial employees. Additionally, these variables were graphically analyzed according to the workers' age. A quadratic trend is specifically observed in the relationship between job satisfaction and age. Our findings contribute to the literature by offering a unique perspective on engagement studies, providing valuable insights for the development of improved human management policies.

**Keywords:** Challenge, commercial workers, engagement, inspiration, job satisfaction, organizational behavior, flow.

**Cómo citar:** García-Tamariz, P. E., Mansilla-Mahmud, M. A. y Mateo-Dueñas, R. (2024). Compromiso con la tarea y satisfacción laboral: evidencia en el sector comercial peruano. *Retos Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 14(28), 203-220. <https://doi.org/10.17163/ret.n28.2024.02>

## Introducción y estado del arte

El compromiso con la tarea y la satisfacción laboral son dos conceptos fundamentales en la literatura sobre comportamiento organizacional y recursos humanos. El compromiso con la tarea, como lo definen Schaufeli *et al.* (2002), se conceptualiza como un estado mental positivo, satisfactorio y relacionado con el trabajo, caracterizado por el vigor, la dedicación y la absorción. El vigor implica altos niveles de energía y resiliencia mental mientras se trabaja, así como la voluntad de invertir esfuerzo en tareas laborales y de persistir a pesar de las dificultades (Bakker *et al.*, 2008). La dedicación se refiere a estar fuertemente involucrado en el trabajo, acompañado de sentimientos de importancia, entusiasmo, inspiración, orgullo y desafío (Macey y Schneider, 2008). La absorción, por otro lado, se describe como un estado de plena concentración y profundo disfrute en el trabajo, donde el tiempo parece pasar rápidamente (Csikszentmihalyi, 1975).

La satisfacción laboral, definida por Locke (1976), es una actitud positiva o placentera que resulta de la percepción de que el trabajo es satisfactorio. Es un constructo multidimensional que incluye factores como la satisfacción con la supervisión, las oportunidades de promoción, las condiciones de trabajo, las relaciones con los compañeros de trabajo y el contenido del trabajo en sí (Judge *et al.*, 2001). La literatura ha demostrado que la satisfacción laboral está relacionada con múltiples resultados organizacionales, incluyendo productividad, rotación y compromiso con la tarea (Judge y Klinger, 2008).

En el contexto peruano, estos conceptos cobran especial relevancia. Perú, con su economía emergente y su mercado laboral en constante evolución, presenta un escenario único para estudiar el compromiso con la tarea y la satisfacción laboral. El sector comercial, uno de los más dinámicos del país, es especialmente relevante dado su impacto en el crecimiento económico y la creación de empleo (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2023). El comprender cómo los empleados de este sector experimentan y gestionan su compromiso y satisfacción puede ofrecer información valiosa

para la gestión de recursos humanos y el desarrollo organizacional en Perú.

Este estudio se enfoca en analizar los componentes del compromiso con la tarea que son más relevantes para la satisfacción laboral entre los empleados del sector comercial peruano. Específicamente, busca responder las siguientes preguntas de investigación: ¿Qué elementos del compromiso con la tarea (vigor, dedicación y absorción) tienen el mayor impacto en la satisfacción laboral? ¿Cómo varía la satisfacción laboral con la edad de los empleados en el sector comercial? Estas preguntas son cruciales para desarrollar estrategias efectivas de gestión del talento que mejoren el bienestar y el rendimiento de los empleados en este contexto económico y cultural específico.

El documento se organiza sistemáticamente para explorar la relación entre la satisfacción laboral y el compromiso con la tarea. Después de la revisión de la literatura, la sección de objetivos establece el propósito del estudio y las metas específicas. La sección de metodología detalla el enfoque de investigación, incluida la recopilación y medición de datos, y el uso del análisis de mínimos cuadrados ordinarios (OLS). En la sección de resultados se presentan los resultados del análisis de datos, destacando las relaciones identificadas entre la satisfacción laboral y el compromiso con la tarea. Finalmente, la conclusión resume los resultados claves y sus implicaciones, ofreciendo reflexiones y orientación para futuras investigaciones.

## Compromiso con la tarea

El compromiso con la tarea, como lo describen Schaufeli *et al.* (2002), es un estado mental positivo sostenido relacionado con el trabajo. Este estado se caracteriza por el entusiasmo, el compromiso y la absorción completa, y no se limita a ningún momento, objeto, evento, persona o acción en específico. El primer componente, el vigor, incluye elementos conductuales y energéticos, lo que implica altos niveles de energía, resiliencia mental, disposición a invertir esfuerzo y perseverancia en situaciones difíciles (González-Romá *et al.*, 2006; Le Blanc *et al.*, 2021).

La dedicación implica una fuerte motivación para trabajar y sentimientos de ser valorado, en-

tusiasta, inspirado, orgulloso y desafiado (Madero-Gómez *et al.*, 2021). Se manifiesta en la centralidad e importancia del trabajo para el individuo, junto con altos niveles de entusiasmo, inspiración y orgullo. La absorción se define como el enfoque completo y la satisfacción en el trabajo, la efectividad en la finalización de la tarea y la sensación de que el tiempo pasa rápidamente (Salanova *et al.*, 2000; Shimazu y Schaufeli, 2009; Watanabe *et al.*, 2023). Este componente está marcado por un intenso enfoque y compromiso con la tarea, lo que dificulta la desconexión y causa una percepción de que el tiempo vuela (Schaufeli y Taris, 2005). Es un estado cognitivo donde el individuo logra una concentración profunda, perdiendo potencialmente la noción del tiempo debido a la satisfacción y la concentración durante la jornada laboral (Llorens *et al.*, 2010).

Este sentido de concentración intensa también se conoce por Csikszentmihalyi (1975) como “flow” quien lo describe como un sentimiento integral experimentado cuando los individuos se involucran con dedicación completa. El flow o inmersión en el trabajo se caracteriza como un estado de trabajo con la máxima capacidad con un fuerte compromiso y facilidad, donde las habilidades personales se alinean perfectamente con los desafíos presentados (Nakamura y Csikszentmihalyi, 2009). Estos términos a menudo utilizados indistintamente se consideran como una “experiencia óptima”.

## Satisfacción laboral

La definición de satisfacción laboral ha variado con el tiempo, pero generalmente se refiere a la medida en que un individuo encuentra su trabajo agradable (Spector, 1997). Se ha conceptualizado como una evaluación del trabajo propio que involucra aspectos cognitivos, así como respuestas emocionales o actitudes generales hacia el trabajo (Brief, 1998; Spector, 1997). Según Weiss (2002), la satisfacción laboral es esencialmente una actitud, y su investigación se diferencia entre los aspectos cognitivos como las emociones, las creencias y los comportamientos. También, argumenta que las mediciones previas de satisfacción laboral a menudo han combinado la percepción laboral,

que es cognitiva, con la satisfacción laboral, que es una evaluación emocional.

Hamermesh (2001) realizó una investigación sobre la influencia de la satisfacción laboral tanto en Estados Unidos como en Alemania, descubriendo que la satisfacción laboral tendía a ser más alta entre las personas con mayores niveles de ingresos. Estos estudios han impulsado numerosas investigaciones sobre la relación entre los salarios y la satisfacción laboral.

Reconociendo la importancia de la satisfacción laboral, se han realizado esfuerzos para desarrollar políticas en el lugar de trabajo destinadas a mejorarla. Por ejemplo, Ellickson y Logsdon (2002) han creado políticas que consideran numerosos factores que contribuyen a la satisfacción laboral, clasificándolos en dos dominios principales: antecedentes ambientales y características personales. Los factores ambientales de fondo incluyen las perspectivas de avance, la remuneración, los beneficios marginales, la colaboración y los recursos efectivos del equipo, el entorno físico de trabajo, las medidas de seguridad, la capacitación adecuada, la distribución equitativa de la carga de trabajo, las relaciones positivas con los supervisores inmediatos, las evaluaciones del desempeño y las conexiones interpersonales. Las características personales se refieren a atributos como el género y la edad.

Otro enfoque para la satisfacción laboral es a través del concepto de felicidad en el trabajo. Este concepto tiene varias definiciones, lo que hace que sea difícil de definir precisamente debido a sus muchas facetas (Zelenski *et al.*, 2008). Por lo general se define como la experiencia de las emociones positivas (Tkach y Lyubomirsky, 2006; Foncubierta-Rodríguez y Sánchez-Montero, 2019; Roth *et al.*, 2023). La definición más conocida de felicidad en el trabajo proviene de Fisher (2010), quien la articula en tres niveles distintos. En el nivel transitorio, implica experiencias inmediatas y fugaces de alegría y satisfacción derivadas de eventos de trabajo, así como las emociones y el estado de ánimo que un individuo puede experimentar como resultado. A nivel personal, se centra en aspectos específicos de las personas en su entorno de trabajo, incluidos sus niveles de compromiso, la presencia de humor, el bienestar

general y las emociones positivas. Por último, a nivel grupal, la felicidad en el trabajo se caracteriza como un fenómeno colectivo, que abarca la moral del equipo, la atmósfera emocional dentro del grupo, la presencia de humor, el compromiso colectivo y la satisfacción grupal.

## Relación entre satisfacción laboral y compromiso con la tarea

El compromiso con la tarea, en el lugar de trabajo, como lo destaca Saks (2006) utilizando la Teoría del Intercambio Social, está positivamente correlacionado con la cantidad de tiempo que los empleados pasan en el trabajo. Por el contrario, la satisfacción laboral, como lo señalaron Macklin *et al.* (2006) a través del Modelo de Recursos y Demandas de Empleo, tiende a disminuir a medida que aumentan las horas dedicadas al trabajo. Esto sugiere que las altas demandas de empleo pueden mejorar el compromiso si no se vuelven abrumadoras. Por el contrario, las elevadas demandas de trabajo a menudo conducen a una menor satisfacción laboral.

En la literatura, es evidente que los empleados comprometidos a menudo se sienten desafiados, inspirados y orgullosos en sus roles. Este estado emocional es el resultado de la interacción entre el compromiso del empleado y la satisfacción laboral. Karanika-Murray *et al.* (2015), basándose en la teoría de la conservación de los recursos, descubrieron que aquellos que están profundamente comprometidos con su trabajo, buscando energía y dedicación, tienden a experimentar satisfacción en sus esfuerzos profesionales. Por otro lado, Britt *et al.* (2005), utilizando la Teoría del Estrés Laboral, descubrieron que los empleados con un fuerte compromiso con su trabajo y organizaciones pueden verse afectados negativamente por eventos laborales negativos, lo que resulta en un mayor estrés relacionado con el trabajo.

En un estudio realizado por Yeh (2013) que involucró a 336 empleados de hoteles de 22 hoteles en Taiwán, se investigó la relación entre la participación del turismo, el compromiso y la satisfacción laboral a través de la Teoría del Compromiso. Yeh (2013) encontró una conexión

significativa y positiva entre la satisfacción laboral y el compromiso.

En ese sentido, es importante considerar el estilo y tipo de liderazgo, especialmente el liderazgo transformacional (Donkor *et al.*, 2022), ya que impacta la relación entre la satisfacción laboral y el compromiso, basada en la Teoría del Liderazgo de Rango Completo (Swid, 2016). Además, comprender el ciclo de vida del empleado, enmarcado por la Teoría del Desarrollo de la Vida Útil, es crucial para identificar sus necesidades específicas en función de la edad y otros factores (Sandhya y Sulphey, 2019).

## Materiales y métodos

Hay varios estudios que analizan la relación entre el compromiso con la tarea y la satisfacción laboral. Si bien muchos estudios han profundizado en la correlación general, existe una brecha significativa en la literatura en relación con las diversas facetas de la participación en el sector comercial, con especial énfasis en los factores relacionados con la edad. Esto representa un vacío crítico en nuestra comprensión del bienestar de los empleados, ya que la edad puede influir significativamente en las perspectivas, expectativas y preferencias de las personas en el lugar de trabajo.

Al cerrar esta brecha e investigar los matices del compromiso, podemos obtener una visión más profunda de los factores específicos que contribuyen a la satisfacción laboral dentro de los diferentes segmentos demográficos. Este conocimiento no solo es crucial para fines académicos, sino que también tiene implicaciones prácticas para las organizaciones que buscan adaptar sus estrategias de participación a las diversas necesidades de su fuerza laboral. Por esta razón, los siguientes objetivos son:

- Averiguar qué componentes del compromiso (vigor, dedicación y absorción) son más relevantes en la satisfacción laboral de los empleados comerciales.
- Averiguar si a medida que las personas envejecen, su satisfacción laboral cambia de una manera que no es necesariamente

constante, pero que podría experimentar ambas cosas: crecimiento y disminución.

Sobre la base de estos objetivos, las hipótesis para el estudio son las siguientes:

**H1:** Existe una relación positiva y significativa entre el vigor, la dedicación y la absorción en la satisfacción laboral entre los empleados comerciales.

**H2:** La satisfacción laboral varía significativamente según la edad de los empleados en el sector comercial.

Para validar estas hipótesis, se lleva a cabo un proceso de recopilación de datos, como se describe a continuación. Esto incluye la medición de variables y la aplicación del modelo de mínimos cuadrados ordinarios (MCO).

## Recopilación de datos

El presente estudio se lleva a cabo en Perú, un país caracterizado por su rica diversidad cultural y economía emergente. Con una población superior a los 33 millones de habitantes, Perú destaca por su crecimiento económico sostenido en las últimas décadas, siendo el sector comercial uno de los pilares fundamentales de su economía (Actividad Económica, 2022). Además, el sector comercial en Perú representa aproximadamente el 5,42 % del Producto Interno Bruto (PIB) del país, lo que refleja su importancia en la creación de empleo y su contribución al desarrollo económico (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2023). La ciudad de Lima, capital del país, es el principal centro comercial y financiero, concentrando la mayoría de las empresas participantes en este estudio (Coloma, 2020).

Comprender la dinámica de compromiso y satisfacción laboral en este contexto específico no solo proporciona información valiosa para la gestión de recursos humanos, sino que también ofrece información práctica para diseñar políticas organizacionales que promuevan un entorno de trabajo más productivo y satisfactorio en el sector comercial peruano. Por lo tanto, teniendo en cuenta este contexto y con el fin de validar las

hipótesis, se diseñó un cuestionario para recopilar la información necesaria para comprender las relaciones entre las variables y posteriormente encontrar soporte estadístico para demostrar las relaciones propuestas.

En cuanto a la sección de compromiso, se utilizó una adaptación del cuestionario de la Escala de Compromiso Laboral de Utrecht (UWES), que ha sido validada por estudios anteriores (Nunnally y Bernstein, 1994; Salanova *et al.*, 2000). Este cuestionario incluye ítems correspondientes a tres categorías: vigor, dedicación y absorción, resultando en un total de diez preguntas (Schaufeli *et al.*, 2006). Se seleccionaron algunas preguntas representativas para este estudio, utilizando una escala de Likert del 1 al 6 donde 0 significa "nunca" y 6 significa "siempre". Las preguntas utilizadas son las siguientes:

1. Soy fuerte y vigoroso en mi trabajo.
2. Puedo seguir trabajando por largos períodos de tiempo.
3. Incluso cuando las cosas no van bien, sigo trabajando.
4. Mi trabajo está lleno de significado y propósito.
5. Mi trabajo me inspira.
6. Estoy orgulloso del trabajo que hago.
7. Mi trabajo es desafiante.
8. El tiempo vuela cuando estoy trabajando.
9. Cuando estoy trabajando, olvido todo lo demás a mi alrededor.
10. Soy feliz cuando estoy inmerso en mi trabajo.

Para medir la satisfacción laboral, se eligió la encuesta del estudio de Macdonald y MacIntyre (1997), que valida un cuestionario específicamente basado en la medición de las reacciones a las características del trabajo. Este modelo es muy versátil, breve y genérico, y se puede aplicar a una amplia gama de grupos ocupacionales. La encuesta se distribuyó a través de diferentes niveles jerárquicos e incluyó las siguientes preguntas, utilizando una escala Likert de 1 a 6, donde 0 significa "nunca" y 6 significa "siempre":

1. Considero que el salario es bueno.
2. Recibo reconocimiento cuando hago un buen trabajo.
3. Me llevo bien con mis colegas.
4. Tengo seguridad laboral a largo plazo.
5. Me llevo bien con mi supervisor (respuesta si corresponde).
6. Mis talentos y habilidades se utilizan en el trabajo.
7. Tengo la oportunidad de avanzar dentro de la organización.
8. En general, creo que el trabajo es bueno para mi salud física.
9. Me siento bien con mi trabajo.

Una vez estructurada la encuesta, se envió el formato propuesto a profesionales académicos; cuatro de la Universidad de Piura y uno de la Universidad de Navarra. Además, para comprobar la comprensión de las preguntas, se distribuyeron encuestas a varios trabajadores con el perfil buscado relacionado con las ventas y las funciones administrativas. Como resultado de estas validaciones, se realizaron correcciones en la escala, el formato y el estilo de redacción de las preguntas.

Se enviaron varias invitaciones a empresas comerciales para participar en este estudio. Las empresas comerciales representativas que mostraron disposición a participar en el estudio tenían como objetivo estudiar varios niveles jerárquicos. Se distribuyeron cuestionarios en línea e impresos a trabajadores de 25 empresas que operan en los sectores comerciales de Lima, solicitando su participación en el proyecto de investigación.

Antes de la recopilación de datos, se establecieron criterios específicos. Estos criterios estipulaban que las empresas participantes debían pertenecer al sector privado, y el estudio adoptó un diseño transversal. Es importante señalar que la encuesta se administró de forma gratuita y garantizó el anonimato completo de los encuestados.

## Medición de variables

En términos de medición variable, la información se procesó en el Stata15. Las variables

independientes en nuestro modelo corresponden a los componentes de satisfacción laboral como se describe en la encuesta utilizada para esta investigación. Cada una de estas variables se recogió utilizando una escala de Likert, aunque es importante tener en cuenta que las escalas no eran uniformes en todas las variables.

Vale la pena subrayar que el índice mencionado anteriormente se formuló de tal manera que representa un porcentaje derivado de la suma de las respuestas en relación con la puntuación máxima alcanzable. Este índice considera el número de preguntas de la encuesta respondidas, ya que el valor máximo alcanzable depende del número total de preguntas abordadas.

Además, tomamos la decisión de incorporar variables de control en nuestro análisis. Estos incluyen Género (codificado como 1 para hombres y 0 para mujeres), Edad, Estado Civil (con un valor de 1 que denota casado y 0 que denota lo contrario), Hijos (una variable binaria con 1 que indica la presencia de niños y 0 que indica su ausencia), Nivel de Educación, Tipo de Contrato de Empleo, Tenencia dentro de la organización y un término constante. Estas variables de control se introdujeron para ayudar a mitigar las posibles influencias en los resultados de la investigación.

Las variables centrales de la investigación son la satisfacción laboral como variable dependiente y algunas declaraciones tomadas de la encuesta de participación de UWES. Para analizar las relaciones entre estas variables se definió la satisfacción laboral y se construyó el índice con la siguiente ecuación:

## Índice de satisfacción laboral

$$\text{Índice de satisfacción laboral} = \frac{\sum_{i=1}^9 S_i}{4(9 - N_1)}$$

Dónde:

$S_i$ : variables que contienen satisfacción laboral.

$N_1$ : número de preguntas sin responder en la sección de satisfacción laboral.

Para validar la encuesta, se realizó un examen conciso de las características psicométricas de los instrumentos. Esto implicó evaluar la consistencia y confiabilidad de la encuesta. Es importante destacar que hubo una completa ausencia de datos faltantes en cualquiera de las encuestas, lo que resultó en una integridad de los datos del 100,00 %.

Para la evaluación de confiabilidad, se aplicó la estadística Alfa de Cronbach (como se muestra en la tabla 1), que proporciona una medida de confiabilidad para las variables asociadas con un constructo específico. En el caso del índice de satisfacción laboral, se alcanzó un valor Alfa de Cronbach de 0,894. Esto indica un alto grado de confiabilidad y consistencia interna dentro de la escala.

**Tabla 1**

*Estadísticas de confiabilidad de la satisfacción y el compromiso laboral*

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach considerando cada elemento	Número de elementos
0,894	0,805	9
0,917	0,868	10

## Mínimos cuadrados ordinarios

Para la regresión, se decidió utilizar el modelo de mínimos cuadrados ordinarios con una variable cuadrática, la edad. A continuación se presenta la forma principal de cada regresión a estimar:

$$\text{Satisfacción laboral } i = \beta_0 + \beta_2\Pi + \beta_2Y + \beta_3\text{Age}_i + \beta_4\text{Age}_i^2 + \varepsilon$$

Dónde:

- Satisfacción laboral *i*: es el índice de satisfacción laboral.
- $\Pi$ : es un vector que representa las variables que componen el compromiso del trabajador. Entre ellos hay: fuerte y vigoroso en el trabajo; trabaja por largos períodos; trabaja cuando las cosas van mal; el trabajo es significativo; el trabajo inspira al trabajador; el trabajador está orgulloso de su trabajo; el trabajo es desafiante, el tiempo vuela mientras trabaja; se olvida de todo; está feliz cuando está inmerso en el trabajo (flow).

- $\Upsilon$ : es un vector que representa las variables de control del modelo, que son el tiempo de servicio en meses, el estado civil y si tienen hijos.
- $\text{Age}_i$ : es la edad del empleado.
- $\text{Age}_i^2$ : es la edad del empleado al cuadrado.
- $\beta_0$ : interceptación de la ecuación.
- $\varepsilon$ : error de regresión.

## Resultados y discusión

Las estadísticas descriptivas han sido calculadas centrándose en variables clave. La tabla 2 muestra las diferentes edades de los participantes, lo que nos da una idea de la diversidad de edades de los empleados. Tanto la edad como los años de servicio muestran una amplia gama de respuestas, lo que indica una variedad de experiencias y períodos de empleo entre la fuerza laboral. Es importante destacar que el 43,00 % de la muestra son mujeres y el 57,00 % son hombres. Esta variabilidad pone de relieve la complejidad de la fuerza de trabajo y la necesidad de comprender en detalle las perspectivas y contribuciones de los empleados.

**Tabla 2**

*Resumen de las principales variables*

Variable	Media	N	Mín	Máx	Desviación típica	Varianza
Satisfacción laboral	0,78	260	0,28	1	0,11	0,01
Edad	32,68	257	18.	71	9,38	88,01

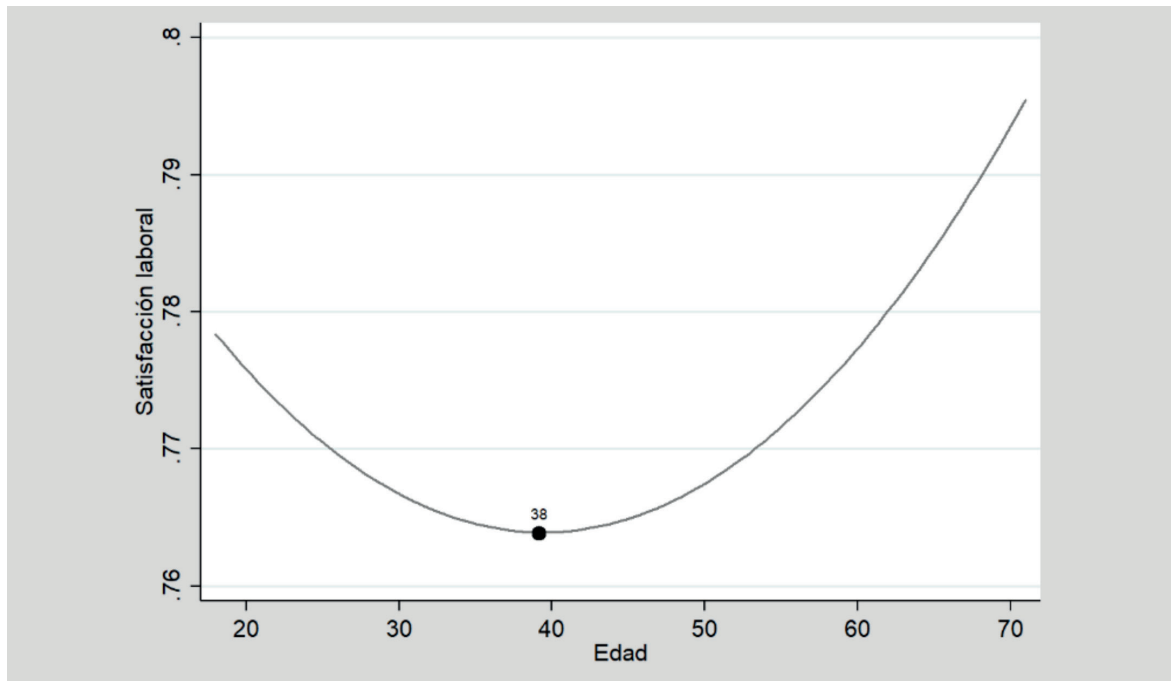
Variable	Media	N	Mín	Máx	Desviación típica	Varianza
Años de Educación	15,94	256	2,5	29	3,85	14,83
Tiempo de servicio (en meses)	80,5	260	0,02	370,5	4,98	24,82
Fuerte y vigoroso en el trabajo	4,69	260	3	6	0,12	0,02
Trabaja durante largos períodos	4,74	260	3	6	0,11	0,01
Trabaja cuando las cosas salen mal	4,61	260	3	6	0,10	0,03
Considera que su trabajo es significativo	4,45	260	3	5	0,09	0,04
El trabajo inspira al trabajador	4,52	260	3	4	0,16	0,01
El trabajador está orgulloso de su trabajo	4,64	260	3	6	0,19	0,03
El trabajo es un reto	4,76	260	3	5	0,10	0,02
El tiempo vuela mientras se trabaja	4,64	260	3	6	0,17	0,02
Se olvida de todo mientras trabaja	4,47	260	3	6	0,12	0,05
Está feliz cuando está inmerso en el trabajo	4,52	260	3	5	0,11	0,01

La figura 1 ilustra la tendencia cuadrática observada en los datos sobre la satisfacción laboral. Un punto de inflexión notable aparece a la edad

de 38 años, donde la satisfacción laboral disminuye de los 18 a los 38 años, y luego muestra una trayectoria ascendente más allá de los 38.

**Figura 1**

*Tendencia cuadrática de satisfacción laboral*



Para abordar la posible multicolinealidad entre las variables explicativas del modelo, se realizó un análisis matricial exhaustivo de correlación. Los resultados, que se muestran en la tabla 3, indican que ninguna correlación supera el umbral

de 0,5. Esta falta de correlaciones sólidas alivia las preocupaciones sobre la multicolinealidad, asegurando la confiabilidad de las relaciones variables del modelo y reforzando la robustez de nuestro enfoque analítico.

**Tabla 3**  
Matriz de correlación

#	Variable	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	
1	Fuerte y vigoroso en el trabajo	1																	
2	Trabaja durante largos períodos	0,49	1																
3	Trabaja cuando las cosas salen mal	0,45	0,56	1															
4	El trabajo es significativo	0,42	0,40	0,40	1														
5	El trabajo inspira al trabajador	0,39	0,36	0,30	0,40	1													
6	El trabajador está orgulloso de su trabajo	0,41	0,28	0,31	0,49	0,42	1												
7	El trabajo es un reto	0,33	0,27	0,26	0,45	0,40	0,40	1											
8	El tiempo vuela mientras se trabaja	0,24	0,31	0,17	0,33	0,35	0,37	0,34	1										
9	Se olvida de todo mientras trabaja	0,08	0,16	0,08	0,11	0,12	0,08	0,19	0,36	1									
10	Inmersión en el trabajo (flow)	0,35	0,33	0,24	0,35	0,41	0,42	0,36	0,32	0,31	1								
11	Sexo	0,06	-0,03	-0,13	-0,06	-0,06	0,01	0,07	-0,06	-0,01	0,00	1							
12	Edad	0,11	0,06	0,01	0,11	0,13	0,14	0,09	0,10	0,04	0,20	0,16	1						
13	Tiempo de servicio	-0,03	-0,05	-0,04	0,03	0,03	0,08	0,07	0,04	0,03	0,11	0,24	0,55	1					
14	Estado civil	0,15	0,06	0,03	0,11	0,12	0,07	0,06	0,07	-0,04	0,09	0,16	0,50	0,25	1				
15	Tiene hijos	0,20	0,14	0,09	0,05	0,09	0,11	0,07	0,04	-0,01	0,14	0,13	0,39	0,24	0,37	1			
16	Años de educación	0,08	0,08	0,09	0,11	0,16	0,00	0,09	0,08	-0,02	0,07	-0,21	0,03	-0,11	0,10	-0,07	1		
17	Tipo de contrato	0,05	0,02	0,02	0,13	0,15	0,11	0,14	0,06	0,02	0,05	0,01	0,18	0,29	0,17	0,07	0,08	1	

Los resultados de la regresión, detallados en la tabla 4, ilustran los factores que influyen en la satisfacción laboral. En particular, dentro de la variable de dedicación, tanto la inspiración en el trabajo como las tareas atractivas surgen como contribuyentes significativos a una mayor satisfacción laboral, como lo demuestran sus coeficientes positivos. Esto indica que un aumento de estos componentes se correlaciona con un aumento en la satisfacción laboral. Por lo tanto, la primera hipótesis se rechaza parcialmente, ya que no todas las variables dentro de cada componente (dedicación, absorción, vigor) fueron significativas.

Un hallazgo intrigante en la categoría de absorción destaca la importancia de sentirse 'feliz y absorto en el trabajo (inmersión en el trabajo/

flow)', lo que indica un impacto positivo en la satisfacción laboral.

Al considerar la edad como una variable de control, se observa una tendencia cuadrática cóncava significativa. Esto sugiere un punto de inflexión en el que la satisfacción laboral inicialmente aumenta con la edad, pero comienza a disminuir más allá de cierta edad. Por lo tanto, la hipótesis 2 no es rechazada, ya que existe una relación cuadrática significativa entre los empleados en el sector comercial estudiado.

Adicionalmente, la variable relacionada con tener hijos muestra significancia con un coeficiente negativo. Esto sugiere que tener hijos se asocia con una disminución en la satisfacción laboral, posiblemente debido a las demandas de tiempo impuestas por las responsabilidades de cuidado infantil.

**Tabla 4**  
Regresión de las variables de compromiso y satisfacción laboral

	Satisfacción laboral
<b>Vigor</b>	
Fuerte y vigoroso en el trabajo	-0,00801 (0,282)
Trabaja durante largos períodos	0,0107 (0,163)
Trabaja cuando las cosas salen mal	0,00054 (0,943)
<b>Dedicación</b>	
El trabajo es significativo	0,00475 (0,585)
El trabajo inspira al trabajador	0,0224** (0,008)
El trabajador está orgulloso de su trabajo	0,00764 (0,364)
El trabajo es un reto	0,0147* (0,024)
<b>Absorción</b>	
El tiempo vuela mientras trabaja	0,00976 (0,138)
Se olvida de todo mientras trabaja	-0,000706 (0,882)
Inmersión en el trabajo (flow)	0,0156* (0,022)
Sexo (1=Femenino)	0,0185 (0,068)
Edad	0,0210** (0,003)
Edad <sup>2</sup>	-0,0320* (0,017)
Tiempo de servicio	-0,000531 (0,186)
Estado civil	0,017 (0,156)
Tiene hijos (1=Sí)	-0,00694** (0,009)
Años de educación	0,000177 (0,992)
Tipo de contrato	0,0167 (0,519)
Constante	0,421*** (0,000)
N	260
R <sup>2</sup>	0,308
F (22.437)	28,67
Prob > F	0,037

Estadísticos t entre paréntesis

\* p < 0,05, \*\* p < 0,01, \*\*\* p < 0,001

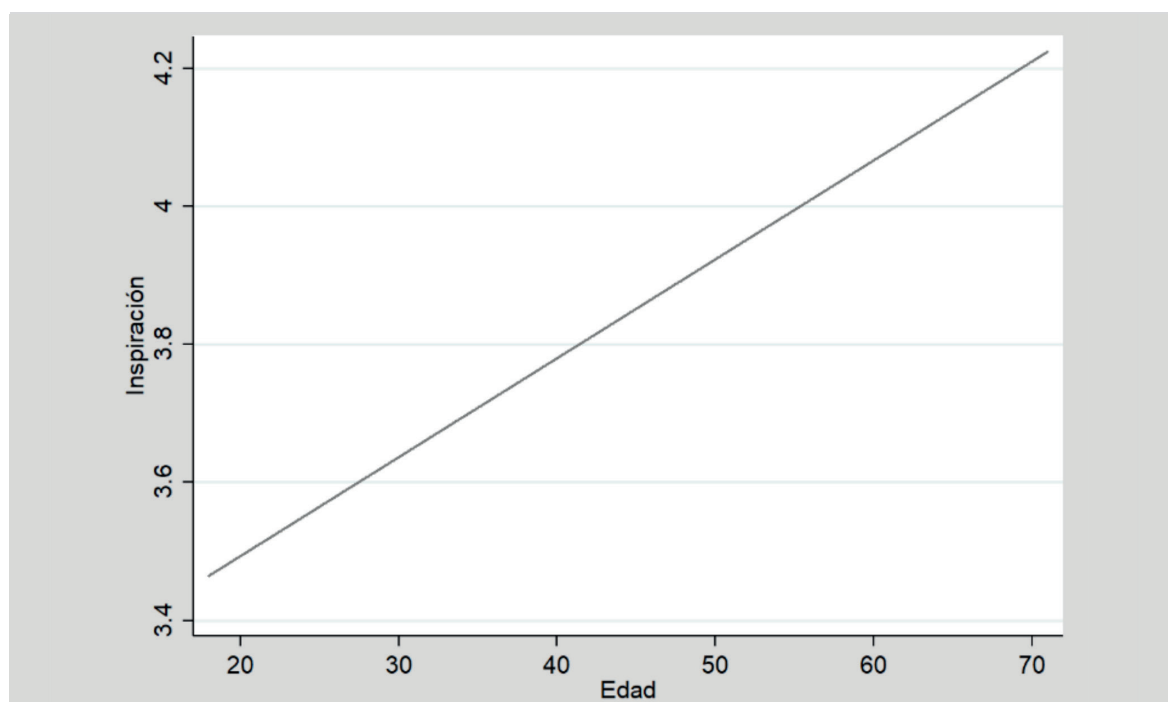
Basándonos en nuestros principales hallazgos, realizamos un análisis gráfico exhaustivo de las variables relevantes en relación con la edad. El objetivo es obtener una comprensión más profunda de cómo evolucionan estos factores con el tiempo. Comenzamos centrándonos en la variable relacionada con la inspiración en el lugar de trabajo (figura 2). Los resultados indicaron una clara tendencia al alza, lo que sugiere una correlación positiva con la edad. A lo largo de los años observados, los niveles de inspiración

aumentaron significativamente dentro de nuestro grupo de estudio.

Este resultado se alinea con las investigaciones anteriores llevadas a cabo por Thrash y Elliot (2004), quienes enfatizan la importancia de comprender las tareas para inspirar la motivación. Además, nuestras observaciones sugieren que, con la experiencia y el tiempo, las personas se dedican más a sus tareas, motivadas por sus aspectos funcionales y potencialmente también por los valores, el diseño, la participación y el estilo de liderazgo de la empresa.

**Figura 2**

*Relación entre la edad y la inspiración laboral*

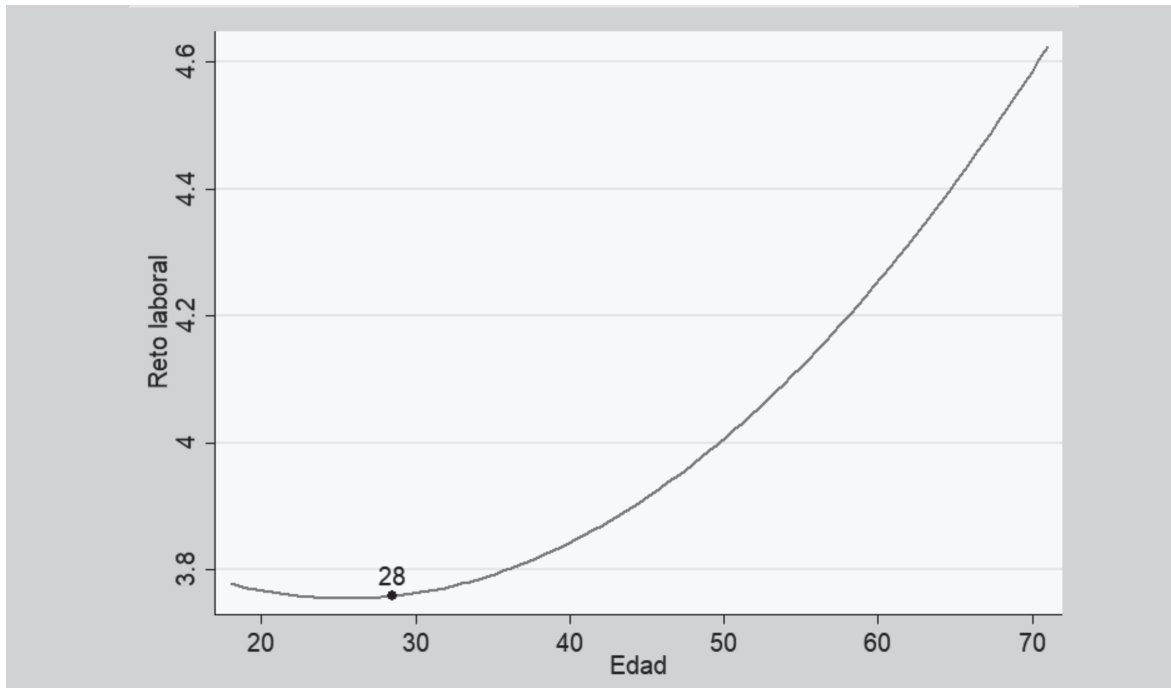


Los datos revelan una relación significativa entre la edad y la percepción del trabajo como un desafío. La figura 3 ilustra la tendencia de esta variable en los grupos de edad estudiados. El gráfico demuestra que esta percepción aumenta con la edad, se hace más significativa a partir de los 28 años y continúa aumentando. Este patrón sugiere que si bien las primeras etapas de la ca-

rrera pueden presentar mayores obstáculos, a medida que las personas superan estos desafíos y adquieren experiencia, desarrollan confianza en sus habilidades. A partir de los hallazgos de Gutiérrez Zarza (2015), podemos inferir que esta tendencia puede deberse a una mayor autonomía en la ejecución de tareas y supervisión de apoyo, lo que permite a los empleados utilizar eficazmente sus habilidades.

**Figura 3**

Relación entre la edad y el reto laboral



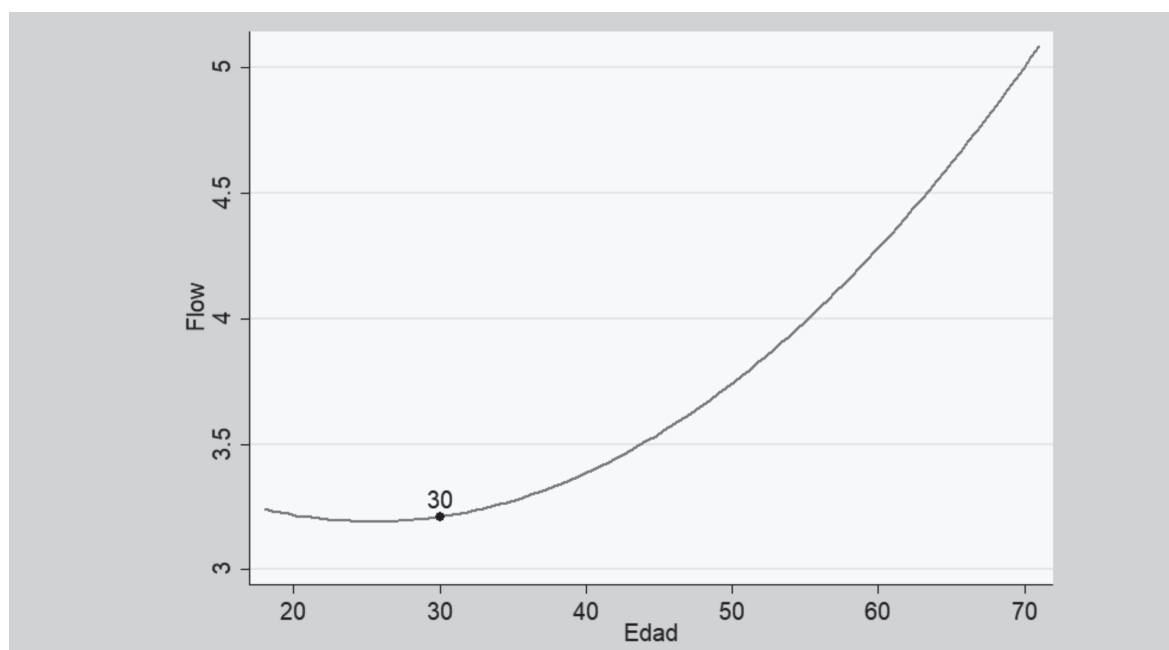
Este estudio también profundiza en el concepto de felicidad en el lugar de trabajo en relación con el flow o inmersión en el trabajo experimentado por los empleados. La investigación sobre cómo este sentimiento varía entre diferentes grupos de edad ofrece información sobre las tendencias prevalentes. Llorens *et al.* (2010) encontraron un vínculo entre la absorción relacionada con el trabajo y el capital psicológico positivo, que abarca la satisfacción y el compromiso laboral. La clave de esta relación radica en la reducción de los niveles de estrés asociados con la absorción, lo que permite a los empleados mantener la vitalidad en sus funciones.

La figura 4 ilustra la progresión de la absorción en el lugar de trabajo en todos los tramos de edad. La tendencia parece ser relativamente lineal entre las personas de 18 a 30 años, tras lo cual se observa un marcado aumento. Este patrón puede deberse a las mayores presiones que enfrentan

los empleados más jóvenes que son nuevos en la fuerza laboral, ya que se esfuerzan por cumplir con las expectativas de desempeño y garantizar oportunidades de avance profesional.

Después de realizar el análisis de regresión principal, se realizó la prueba del Factor de Inflación de Varianza (FVI) para evaluar la multicolinealidad entre las variables independientes. La prueba VIF es una técnica ampliamente utilizada para identificar intercorrelaciones problemáticas en modelos de regresión (Belsley, 1991; Montgomery *et al.*, 2012). Como se muestra en la tabla 5, todos los valores de VIF fueron inferiores a 10, lo que indica la ausencia de multicolinealidad grave. Estos valores bajos de VIF sugieren que la varianza de los coeficientes de regresión no está sustancialmente alta debido a las intercorrelaciones entre los predictores. Este hallazgo refuerza la confiabilidad del modelo de regresión y confirma la independencia de las variables incluidas, alineándose con las pautas proporcionadas en la literatura.

**Figura 4**  
Relación entre la edad y el flow en el trabajo



**Tabla 5**  
Regresiones de las variables de compromiso y satisfacción laboral

Variable	VIF	1/VIF
Fuerte y vigoroso en el trabajo	1,67	0,598024
Trabaja durante largos períodos	1,81	0,552179
Trabaja cuando las cosas salen mal	1,7	0,588646
El trabajo es significativo	2,36	0,424108
El trabajo inspira al trabajador	2,56	0,390293
El trabajador está orgulloso de su trabajo	2,27	0,440053
El trabajo es un reto	1,99	0,502875
El tiempo vuela mientras se trabaja	1,47	0,680059
Se olvida de todo mientras trabaja	1,3	0,770285
Está feliz cuando está inmerso en el trabajo (flow)	1,54	0,647682
Sexo	1,34	0,743849
Edad	1,32	0,194875
Edad2	7,96	0,208531
Tiempo de servicio	1,69	0,591736
Estado civil	1,5	0,667344
Tiene hijos	1,35	0,743342
Años de educación	1,38	0,723781
Tipo de contrato	6 075	0,164737
<b>Media VIF</b>	<b>2,293611111</b>	

## Conclusiones

El objetivo de este estudio fue investigar la relación entre los componentes de compromiso y satisfacción laboral entre los empleados de las empresas comerciales en el Perú. Las investigaciones anteriores han demostrado que el compromiso influye en la satisfacción laboral, y al analizar cada variable de este, los resultados significativos son la dedicación y la absorción, específicamente la inspiración, el desafío y el flow en el trabajo.

La naturaleza de la satisfacción laboral implica cierto grado de endogeneidad, lo que potencialmente genera efectos de sesgo debido a la causalidad inversa y las variables omitidas. En esta investigación, hemos incorporado medidas para mitigar las preocupaciones relacionadas con este tema, como la adición de variables de control y la descomposición de las variables de compromiso según Schaufeli *et al.* (2002).

Además, algunos estudios han corroborado nuestros hallazgos, específicamente Straume y Vitterso (2012), quienes han proporcionado evidencia que sugiere que la conexión entre el trabajo y la inspiración es más significativa que los desafíos encontrados en el lugar de trabajo. De igual forma, argumentan que cuando un empleado se inspira, no solo conduce a la satisfacción laboral, sino que también los prepara para superar las dificultades que pueden surgir al abordar problemas relacionados con el trabajo. Esto sugiere que las empresas deberían fomentar la inspiración en sus empleados para mejorar tanto su satisfacción como su capacidad para abordar los desafíos.

Esto es muy importante para los empleados de las empresas comerciales que se esfuerzan por cumplir con sus objetivos de ventas. Nuestros resultados afirman que la inspiración es el aspecto más significativo relacionado con la satisfacción laboral.

Otro aspecto significativo del compromiso es el desafío; según Zarza (2013), esta variable a un nivel moderado contribuye a la satisfacción laboral cuando hay libertad en la tarea y retroalimentación de los superiores. Esto es fundamental porque los empleados pueden utilizar y demostrar sus habilidades.

Además, Llorens (2009) demuestra una fuerte relación entre la absorción en el trabajo y el capital

psicológico positivo que incluye la satisfacción y el compromiso laboral. Esta absorción, que se manifiesta como inmersión en el trabajo o flow, proporciona bajos niveles de estrés, lo que permite a los empleados permanecer con energía en el trabajo.

Estos hallazgos resaltan la importancia del papel del gerente en la conducción del compromiso y la satisfacción laboral. Según Robbins y Finley (2004), los líderes deben inspirar y motivar a sus colaboradores para lograr la inspiración y el compromiso. Swid (2016) agrega además que el estilo de liderazgo afecta directamente la satisfacción laboral a través de una participación y comunicación efectivas.

A partir de los resultados obtenidos en esta investigación, el perfil de un líder transformador emerge como un impulsor clave del compromiso al fomentar una comunicación abierta, transparente y motivacional entre los colaboradores, ejerciendo un efecto inspirador.

Del mismo modo, el líder transformador invierte tiempo en comprender a los empleados tanto a nivel personal como profesional, abordando no solo los objetivos organizacionales, sino también las aspiraciones y desafíos individuales de cada miembro del equipo. Este enfoque no solo promueve la alineación con los objetivos organizacionales, sino que también establece una conexión personal con las metas y aspiraciones individuales (Reynoso y Arbaiza, 2023).

Estos rasgos de liderazgo contribuyen significativamente a la inmersión en el lugar de trabajo, estableciendo condiciones propicias para el estado de flow y, en última instancia, produciendo un impacto positivo en la satisfacción laboral. Por lo tanto, las empresas deben promover este estilo de liderazgo para mejorar el entorno de trabajo y el compromiso de los empleados.

El estudio reveló la diversidad en los rangos de edad y la variabilidad en la satisfacción laboral en las diferentes etapas del desarrollo profesional. Se observa una disminución de la satisfacción laboral entre los 18 y los 38 años. Al destacar la importancia de que las empresas sean conscientes de esta realidad, Sandhya y Sulphrey (2019) sugieren que las organizaciones se centren en comprender las diversas etapas del ciclo de vida de los empleados para fomentar contratos

relacionales más fuertes. Además, proponen la implementación de programas Buddy, ya que a largo plazo esto contribuye significativamente al compromiso. Esto, junto con un estilo de liderazgo transformacional que promueve un trabajo inspirador y desafiante, puede mitigar el efecto de la reducción de la satisfacción laboral (Donkor *et al.*, 2022). Además, las empresas deben diseñar una propuesta de valor para los jóvenes basada en oportunidades de aprendizaje y desarrollo, horarios flexibles, promoción de la integración social en el trabajo y un sistema de remuneración variable que estimule un mejor rendimiento.

Sobre la base de los resultados de esta investigación, se recomienda que se lleven a cabo más investigaciones sobre la participación y la satisfacción laboral en diferentes grupos de edad, especialmente en diversos sectores de la economía. Se debe prestar atención a la comprensión de los factores que influyen en el compromiso en el sector comercial, teniendo en cuenta que nuestro estudio identificó el desafío, la inspiración, la absorción y la felicidad cuando la persona se absorbe en el trabajo como las principales variables significativas. Otro punto de estudio será explorar el impacto de la edad en la satisfacción laboral en diversos sectores, dado que nuestros hallazgos indican una relación cuadrática y cóncava.

Además, es esencial reconocer el impacto potencial de los eventos de la vida, como la paternidad en la satisfacción laboral, ya que los resultados mostraron una alta importancia negativa. La investigación en esta área indica que las responsabilidades asociadas con la paternidad, como las obligaciones de cuidado infantil y el equilibrio entre el trabajo y la vida familiar, pueden crear factores estresantes adicionales que pueden disminuir la satisfacción laboral en general (Walsh y Murphy, 2021). Esto se alinea con la comprensión más amplia del equilibrio entre el trabajo y la vida privada y su importancia en el bienestar de los empleados.

Además, la presencia de los niños puede influir en diversos aspectos de la vida profesional de una persona, incluidas las oportunidades de promoción profesional, la flexibilidad en las disposiciones laborales y la participación general en el trabajo. Estos factores pueden contribuir

a las diferencias en los niveles de satisfacción laboral entre los empleados con y sin hijos (Estes, 2005; Glass *et al.*, 2016; Windsor y Crawford, 2019; Walsh y Murphy, 2021). Por lo tanto, si bien nuestro estudio se centra en los componentes del compromiso y su relación con la satisfacción laboral, es fundamental para la investigación futura explorar cómo los factores como la paternidad se relacionan con estas dinámicas.

Si bien se reconocen estos valiosos conocimientos, es importante tener en cuenta las limitaciones del modelo. Somos conscientes de ciertas deficiencias, como la ausencia de datos sobre las variables demográficas específicas que podrían refinar aún más nuestro análisis. Además, la ampliación del alcance de la información para abarcar una gama más amplia de sectores y diferentes períodos de tiempo, incluido un análisis de series temporales, proporcionaría una perspectiva más integral. Esta extensión podría ofrecer información valiosa sobre la dinámica de la participación y la satisfacción laboral, lo que permitiría un enfoque más informado y estratégico para la formulación de políticas.

Por otro lado, estos tipos de datos se prestan a la aplicación de modelos estadísticos más robustos. La utilización de otras estrategias estadísticas mejoraría nuestra capacidad para discernir los efectos causales.

En conclusión, este estudio profundizó en la relación entre el compromiso y la satisfacción laboral entre los empleados de las empresas comerciales en el Perú. A través de un enfoque metodológico que permitió la inclusión de variables de control y el estudio detallado de los componentes del compromiso se ha proporcionado evidencia empírica para apoyar la importancia de la inspiración, el desafío, la absorción y la felicidad en el trabajo para impulsar la satisfacción laboral.

## Referencias bibliográficas

- Belsley, D. A. (1991). A guide to using the collinearity diagnostics. *Computer Science in Economics and Management*, 4(1), 33-50. <https://doi.org/10.1007/BF00426854>
- Brief, A. P. (1998). *Attitudes in and around organizations* (Vol. 9). Sage. <https://bit.ly/3T3VSQZ>

- Britt, T. W., Castro, C. A. y Adler, A. B. (2005). Self-engagement, stressors, and health: A longitudinal study. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 31, 1475-1486. <https://doi.org/10.1177/0146167205276525>
- Coloma, M. G. (2020). Issues in Fintech Regulation: What can Peru learn from other countries? *Technium Social Sciences Journal*, 9(1), 678-682. <https://doi.org/10.47577/tssj.v9i1.1120>
- Csikszentmihalyi, M. (1975). Beyond boredom and anxiety. Jossey-Bass. <https://psycnet.apa.org/record/2000-12701-000>
- Donkor, F., Appienti, W. A. y Achiaah, E. (2022). The impact of transformational leadership style on employee turnover intention in state-owned enterprises in Ghana. *The mediating role of organisational commitment. Public Organization Review*, 22(1), 1-17. <https://doi.org/10.1007/s11115-021-00509-5>
- Economic activity. (2022). *FocusEconomics*. <https://bit.ly/3T0klq7>
- Ellickson, M. C. y Logsdon, K. (2002). Determinants of job satisfaction of municipal government employees. *Public Personnel Management*, 31(3), 343-358. <https://doi.org/10.1177/009102600203100307>
- Estes, S. B. (2005). Work-Family arrangements and parenting: are "family-friendly" arrangements related to mothers' involvement in children's lives? *Sociological Perspectives*, 48(3), 293-317. <https://doi.org/10.1525/sop.2005.48.3.293>
- Fisher, C. D. (2010). Happiness at work. *International Journal of Management Reviews*, 12(4), 384-412. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00270>
- Foncubierta-Rodríguez, M. J. y Sánchez-Montero, J. M. (2019). Hacia la felicidad laboral: Atender motivaciones y eliminar «temores digitales». *Retos Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 9(18), 239-257. <https://doi.org/10.17163/ret.n18.2019.04>
- Glass, J., Simon, R. W. y Andersson, M. A. (2016). Parenthood and happiness: effects of work-family reconciliation policies in 22 OECD Countries. *American Journal of Sociology*, 122(3), 886-929. <https://doi.org/10.1086/688892>
- Gutiérrez Zarza, Á. (2015). 'The Area of Freedom, Security and Justice of the EU'. En Á. Gutiérrez Zarza (ed.), *Exchange of information and data protection in cross-border criminal proceedings in Europe*. Berlin. Heidelberg Journal Springer, 11-54. [https://doi.org/10.1007/978-3-642-40291-3\\_2](https://doi.org/10.1007/978-3-642-40291-3_2)
- Hamermesh, L. A. (2001). A kinder, gentler critique of Van Gorkom and its less celebrated legacies. *Nw. UL Rev.*, 96, 595. <https://bit.ly/3T6GCKK>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2023). Comportamiento de los indicadores de mercado laboral a nivel nacional (No. 4). <https://bit.ly/INEI2023>
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E. y Patton, G. K. (2001). The job satisfaction-job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376-407. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.127.3.376>
- Judge, T. A. y Klinger, R. (2008). Job satisfaction: Subjective well-being at work. En M. Eid y R. J. Larsen (eds.), *The science of subjective well-being* (pp. 393-413). The Guilford Press. <https://bit.ly/3T5m6mi>
- Karanika-Murray, M., Duncan, N., Pontes, H. M. y Griffiths, M. D. (2015). Organizational identification, work engagement, and job satisfaction. *Journal of Managerial Psychology*. <https://doi.org/10.1108/JMP-11-2013-0359>
- Le Blanc, P. M., González-Romá, V. y Wang, H. (2021). Charismatic leadership and work team innovative behavior: The role of team task interdependence and team potency. *Journal of Business and Psychology*, 36, 333-346. <https://doi.org/10.1007/s10869-019-09674-3>
- Llorens, S. (2009). *Liderazgo transformacional y capital psicológico positivo: un estudio de caso en una empresa de construcción*. <https://bit.ly/Llorens2009>
- Llorens, M., Passalia, M. G., Loinaze, V. P. y Vera, E. I. (2010). High-precision late Aptian Pb/U age for the Punta del Barco Formation (Baqueró Group), Santa Cruz Province, Argentina. *Journal of South American Earth Sciences*, 31(4), 426-431. <https://doi.org/10.1016/j.jsames.2011.03.012>
- Macey, W. H. y Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*, 1(1), 3-30. <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2007.0002.x>
- Macklin, D. S., Smith, L. A. y Dollard, M. F. (2006). Public and private sector work stress: workers compensation, levels of distress and job satisfaction, and the demand-control-support model. *Australian Journal of Psychology*, 58(3), 130-143. <https://doi.org/10.1080/00049530600940190>
- Madero, S., Ortiz, O. E. y Guerra, E. M. (2021). Flexibility strategies and their relationship with workplace environment, dedication and intellectual challenge. *CienciaUAT*, 15(2), 122-134. <https://doi.org/10.29059/cienciauat>
- Montgomery, D. C., Peck, E. A. y Vining, G. G. (2012). *Polynomial regression models. Introduction to*

- Linear Regression Analysis*, 821. <http://dx.doi.org/10.5430/ijba.v6n6p59>
- Nakamura, J. y Csikszentmihalyi, M. (2009). 'Flow theory and research'. *Handbook of Positive Psychology*. <https://bit.ly/3Z0NCoL>
- Nunnally, J. C. y Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory*. McGraw-Hill. <https://bit.ly/3M-nkmmk>
- Reynoso, D. W. y Arbaiza, L. (2023). Conductas elegidas o forzadas a elegir: normas y valores asumidos por los ejecutivos. *Retos Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 13(25), 21-33. <https://doi.org/10.17163/ret.n25.2023.02>
- Robbins, H. y Finley, M. (2004). The accidental leader: what to do when you're suddenly in charge. *Jossey-Bass Journal*. <https://doi.org/978-0-787-97175-5>
- Roth, L. H. O., Bencker, C., Scherz, A. y Laireiter, A. R. (2023). Replication and validation of the happiness-increasing strategies scale in a German-speaking sample. *European Journal of Applied Positive Psychology*, 7(5), 2397-7116. <https://bit.ly/3X1c6vd>
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*. <https://doi.org/10.1108/02683940610690169>
- Salanova, M., Schaufeli, W. B., Llorens Gumbau, S., Silla, P. y Grau Gumbau, R. M. (2000). From burnout to engagement: A new perspective. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 16(2), 117-134. <https://bit.ly/3X4fsgX>
- Sandhya, S. y Sulphrey, M. M. (2019). An assessment of the contribution of employee engagement, psychological contract and psychological empowerment towards turnover intentions of IT employees. *International Journal of Environment, Workplace and Employment*, 5(1), 22-31. <https://doi.org/10.1504/IJGEI.2018.097186>
- Shimazu, A. y Schaufeli, W. B. (2009). Is workaholism good or bad for employee well-being? The distinctiveness of workaholism and work engagement among Japanese employees. *Industrial Health*, 47(5), 495-502. <https://doi.org/10.2486/indhealth.47.495>
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V. y Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two-sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71-92. <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>
- Schaufeli, W. B. y Taris, T. W. (2005). The conceptualization and measurement of burnout: Common ground and worlds apart. *Work & Stress*, 19(3), 256-262. <https://doi.org/10.1080/02678370500385913>
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B. y Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: a cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701-716. <https://doi.org/10.1177/0013164405282471>
- Spector, P. E. (1997). Job satisfaction: application, assessment, causes, and consequences (Vol. 3). Sage. <https://doi.org/10.4135/9781452231549>
- Straume, L. V. y Vitterso, J. (2012). Happiness, inspiration and the fully functioning person: Separating hedonic and eudaimonic well-being in the workplace. *The Journal of Positive Psychology*, 7(5), 387-398. <https://doi.org/10.1080/17439760.2012.711348>
- Swid, A. (2016). Unwrapping the relation between work environment and job satisfaction. *International Journal of Environment, Workplace and Employment*, 4(2), 150-170. <https://doi.org/10.1504/IJEWE.2016.080452>
- Thrash, T. M. y Elliot, A. J. (2004). Inspiration: core characteristics, component processes, antecedents, and function. *Journal of Personality and Social Psychology*, 87(6), 957-973. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.87.6.957>
- Tkach, C. y Lyubomirsky, S. (2006). How do people pursue happiness? Relating personality, happiness-increasing strategies, and well-being. *Journal of Happiness Studies*, 7(2), 183-225. <https://doi.org/s10902-005-4754-1>
- Walsh, E. y Murphy, A. (2021). Life satisfaction amongst working parents: examining the case of mothers and fathers in Ireland. *International Journal of Social Economics*, 48(4), 622-639. <https://doi.org/10.1108/ijse-05-2020-0295>
- Watanabe, K., Imamura, K., Eguchi, H., Hidaka, Y., Komase, Y., Sakuraya, A. y Tsutsumi, A. (2023). Usage of the brief job stress questionnaire: a systematic review of a comprehensive job stress questionnaire in Japan from 2003 to 2021. *International journal of environmental research and public health*, 20(3), 1814. <https://doi.org/10.3390/ijerph20031814>
- Weiss, H. M. (2002). Deconstructing job satisfaction: Separating evaluations, beliefs and affective experiences. *Human resource management review*, 12(2), 173-194. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(02\)00045-1](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(02)00045-1)
- Windsor, L. C. y Crawford, K. F. (2019). Best practices for normalizing parents in the academy: higher- and lower-order processes and women and parents' success. *PS, Political*

- Science & Politics*, 53(2), 275-280. <https://doi.org/10.1017/s1049096519001938>
- Yeh, J. W. (2013). Alloy design strategies and future trends in high-entropy alloys. *Jom*, 65(12), 1759-1771. <https://doi.org/10.1007/s11837-013-0761-6>
- Zarza, L. A. (2013). Operational logistics and the limits of the campaign. <https://bit.ly/Zarza2013>
- Zelenski, J. M., Murphy, S. A. y Jenkins, D. A. (2008). The happy-productive worker thesis revisited. *Journal of Happiness Studies*, 9(4), 521-537. <https://doi.org/10.1007/s10902-008-9087-4>

## Analíticas de recursos humanos para la gestión del cambio y de la felicidad

### *Human resource analytics for change and happiness management*

Arturo-Julián Abellán-Sevilla

Estudiante de doctorado en el Programa de Doctorado en Ciencias Sociales y Jurídicas de la Escuela Internacional de Doctorado de la Universidad Rey Juan Carlos, España  
aj.abellan.2022@alumnos.urjc.es  
<https://orcid.org/0009-0002-6572-9372>

Marta Ortiz-de-Urbina-Criado

Profesora e investigadora de la Universidad Rey Juan Carlos, España  
marta.ortizdeurbina@urjc.es  
<https://orcid.org/0000-0001-7527-6798>

Eva-María Mora-Valentín

Profesora e investigadora de la Universidad Rey Juan Carlos, España  
evamaria.mora@urjc.es  
<https://orcid.org/0000-0002-7330-0667>

**Recibido:** 14/02/24 **Revisado:** 27/05/24 **Aprobado:** 19/08/24 **Publicado:** 01/10/24

**Resumen:** en el entorno empresarial actual, las organizaciones están en constante proceso de cambio y tienen que ser flexibles e innovadoras, cuidando el bienestar de sus trabajadores. Acontecimientos como la pandemia han puesto de manifiesto la necesidad de considerar nuevas perspectivas para abordar la gestión de los recursos humanos. Las analíticas de recursos humanos (ARH) son herramientas que ayudan a entender y aplicar mejores políticas en este ámbito. Sin embargo, muchas de las revisiones de la literatura sobre ARH solo analizan lo publicado hasta 2021 y, además, para la identificación de las temáticas estudiadas no suelen considerar diferentes periodos temporales, que ayudarían a entender mejor la evolución de las temáticas. Por ello, el objetivo de este trabajo es presentar una imagen estructurada y por periodos de los principales temas estudiados sobre ARH y proponer otros nuevos para la investigación futura. Los resultados obtenidos se han agrupado en las siguientes categorías temáticas: contexto, aspectos internos, herramientas, aplicaciones y efectos. A partir de estos resultados, se han identificado dos temas novedosos: la gestión del cambio y la gestión de la felicidad, y se han propuesto dos modelos teóricos para la adopción de ARH, uno de toma de decisiones y otro sobre cambio organizativo. Estos modelos pueden servir como punto de partida para futuras investigaciones y tienen una aplicación directa como herramienta de ayuda en la toma de decisiones en las empresas.

**Palabras clave:** recursos humanos, analíticas, trabajadores, cambio, bienestar, felicidad, empresa, bibliometría.

**Abstract:** nowadays, companies are in a constant process of change, and they need to be flexible and innovative and take care of the well-being of their employees. Events such as the pandemic COVID19 have highlighted the need to consider new perspectives to address Human Resources Management. Human Resource Analytics (HRA) are tools that help to understand and implement better Human Resources policies and strategies. However, many of the literature reviews on HRA only analyse what has been published up to 2021 and, moreover, do not usually consider different time periods for the identification of the issues studied, which would help to better understand the evolution of the issues. Therefore, the aim of this paper is to present a structured and period-based picture of the main Human Resource Analytics themes studied and to propose new themes for future research. The results obtained have been grouped into the following thematic categories: context, internal aspects, tools, applications and effects. From these results, two novel themes have been identified: change management and happiness management. And two theoretical models for the adoption of HRA have been proposed, one on decision-making and one on organisational change. These models can serve as a starting point for future research and have a direct application for decision making in companies.

**Keywords:** human-resources, analytics, workforce, change, wellbeing, happiness, firm, bibliometrics.

**Cómo citar:** Abellán-Sevilla, A.-J., Ortiz-de-Urbina-Criado, M. y Mora-Valentín, E.-M. (2024). Analíticas de recursos humanos para la gestión del cambio y de la felicidad. *Retos Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 14(28), 221-236. <https://doi.org/10.17163/ret.n28.2024.03>

## Introducción y estado de la cuestión

En el entorno actual, las empresas están en constante proceso de cambio por lo que necesitan ser flexibles e innovadoras y además, deben procurar el bienestar de sus trabajadores (Ravina-Ripoll *et al.*, 2019a). La felicidad y el bienestar en el trabajo forman parte de los objetivos presentados en la Agenda 2030 y suponen un desafío para las organizaciones, que tienen que plantearse cambios en sus modelos de gestión para poder obtener ventajas competitivas sostenibles (Ravina-Ripoll *et al.*, 2021a; 2021b; 2023b). Contreras-Contreras *et al.* (2023) establecen una relación directa entre la felicidad y las expectativas de cambio y el comportamiento sostenible en un mundo post-COVID. La gestión de la felicidad laboral ayuda a mejorar el clima organizacional y el desempeño individual y organizacional (Ravina-Ripoll *et al.*, 2017).

En este contexto, los líderes empresariales tienen el papel de posibilitar los cambios necesarios para que potenciar el pensamiento creativo, el bienestar y la felicidad de los trabajadores (Ruiz-Rodríguez *et al.*, 2023; 2024; Díaz-García *et al.*, 2024). Desde la academia ha aflorado el interés por aplicar herramientas de recursos humanos para la puesta en marcha de modelos de gestión de la felicidad (Abellán-Sevilla y Ortiz-de-Urbina-Criado, 2023). Fenómenos como la Gran Renuncia han hecho visible la importancia de disponer de analíticas de recursos humanos -ARH- (*Human Resource Analytics*), que ayudan a entender mejor las estrategias y políticas de recursos humanos y facilitan los procesos de cambio y la gestión de la felicidad en el trabajo (Abellán-Sevilla y Ortiz-de-Urbina-Criado, 2023). Sin embargo, todavía hay poco camino recorrido en este sentido. Por eso, este trabajo toma como punto de partida la investigación sobre ARH para plantear los temas que se han estudiado y analizar su utilidad y su aplicación en los procesos de cambio y de gestión de la felicidad.

La literatura sobre ARH ha crecido considerablemente en los últimos años (Thakral *et al.*, 2023). Los términos más utilizados son analíticas de recursos humanos, analíticas de personal,

analíticas de la fuerza de trabajo o analíticas del capital humano (Fernández y Gallardo-Gallardo, 2021; Thakral *et al.*, 2023). Para presentar el estado de la cuestión, a continuación, se resumen los principales aspectos estudiados en revisiones previas de la literatura, organizados en torno a cinco preguntas básicas. La primera pregunta es ¿qué son las ARH? En relación con esta cuestión, algunos trabajos se han centrado en definir y delimitar este concepto (por ejemplo, Fernández y Gallardo-Gallardo, 2021; Margherita, 2022; Qamar y Samad, 2022; Ramachandran *et al.*, 2024; Singh y Muduli, 2021). Fernández y Gallardo-Gallardo (2021) y Falletta y Combs (2021) han recogido las principales definiciones, y a partir de ellas, en este trabajo se ha propuesto una que integra las principales características de aquellas:

Las Analíticas de Recursos Humanos (ARH) son una metodología de análisis y modelización estadística, que utiliza las capacidades que ofrecen los sistemas de información más avanzados, especialmente el *Big Data*, para recopilar, modelizar e interpretar analíticamente datos relacionados con los recursos humanos de una empresa, de forma que, bajo un enfoque de gestión estratégica, se optimice el proceso de toma de decisiones en el ámbito de los RR. HH., con el objetivo de mejorar el desempeño individual y organizativo, obteniendo así el mejor rendimiento posible del personal y de la propia organización.

La segunda pregunta es ¿dónde se han aplicado las ARH? En este caso se hace referencia a los procesos o funciones de Recursos Humanos (RR. HH.) como el reclutamiento, la selección y la formación (por ejemplo, Qamar y Samad, 2022; Singh y Muduli, 2021; Thakral *et al.*, 2023; Yoon *et al.*, 2023; Zeidan e Itani, 2020). Para la tercera pregunta, ¿cómo se han implementado las ARH?, se han considerado los factores que afectan a la adopción de ARH (por ejemplo, Coolen *et al.*, 2023; Lee y Lee, 2023; Margherita, 2022; Pongpitsutsopa *et al.*, 2020; Ramachandran *et al.*, 2024; Thakral *et al.*, 2023) y las herramientas técnicas que se han utilizado (por ejemplo, Ben-Gal, 2019; Coron, 2022; Margherita, 2022). En este sentido,

los macrodatos y las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) de la industria 4.0 se han aplicado ampliamente en la gestión de los RR. HH. (Jiang y Akdere, 2022). Según Polzer (2022), las ARH, la inteligencia artificial y las tecnologías de RR. HH. basadas en la nube son temas populares relacionados con la transformación digital en RR. HH., pero sigue habiendo una brecha entre la investigación y la práctica empresarial.

La cuarta pregunta es ¿cuáles son las razones para adoptar ARH? En este caso, las razones pueden ir desde proporcionar una herramienta para medir aspectos relativos a los RR. HH. hasta hacer predicciones que ayuden a las empresas a tomar decisiones sobre RR. HH. (por ejemplo, Marler y Boudreau, 2017; Qamar y Samad, 2022; Singh y Muduli, 2021; Zeidan e Itani, 2020). Por último, para responder a la pregunta ¿para qué se implantan ARH? se ha analizado lo que impulsa a las empresas a utilizar ARH en sus procesos de RR. HH. En este sentido se han analizado desde los efectos sobre los resultados de la empresa (por ejemplo, Jiang y Akdere, 2022; Kiran *et al.*, 2023; Margherita, 2022; Marler y Boudreau, 2017; Zeidan e Itani, 2020) hasta otros aspectos más relacionados con la responsabilidad social corporativa como la ética (Fernández y Gallardo-Gallardo, 2021; Lee y Lee, 2023; McCartney y Fu, 2022a; Yoon *et al.*, 2023) y/o la sostenibilidad (Álvarez-Gutiérrez *et al.*, 2022; Chang y Ke, 2024).

Las revisiones de la literatura sobre las ARH han utilizado diferentes metodologías como revisiones sistemáticas de la literatura (por ejemplo, Ben-Gal, 2019; Coolen *et al.*, 2023; Coron, 2022; Espregen y Hugosson, 2023; Fernández y Gallardo-Gallardo, 2021; Kiran *et al.*, 2023; Margherita, 2022; Ramachandran *et al.*, 2024), revisiones integradoras de la literatura (Chang y Ke, 2024; Lee y Lee, 2023), análisis de contenido (por ejemplo, Álvarez-Gutiérrez *et al.*, 2022; Thakral *et al.*, 2023) o técnicas bibliométricas (por ejemplo, Arora *et al.*, 2023; Jiang y Akdere, 2022; Qamar y Samad, 2022; Yoon *et al.*, 2023). Sin embargo, los estudios que aplican técnicas bibliométricas suelen realizar análisis descriptivos o de co-citación, más que análisis de co-palabras. La pandemia del COVID-19 ha manifestado la necesidad de considerar nuevas perspectivas y paradigmas para abordar la gestión

de los RR. HH. No obstante, no se han encontrado revisiones de la literatura que diferencien entre periodos para identificar los cambios producidos. Por otra parte, estudios previos han identificado algunas de las características de la literatura sobre ARH hasta 2021 pero no se han encontrado trabajos que presenten una imagen estructurada de las temáticas estudiadas sobre ARH.

Teniendo en cuenta el interés que tiene el tema y las lagunas identificadas, el objetivo de este trabajo ha sido presentar una clasificación estructurada de los principales temas estudiados sobre ARH y proponer nuevos temas para la investigación futura. De este modo, se han formulado dos preguntas de investigación: 1) ¿Qué temas se han estudiado sobre ARH? y 2) ¿Cuáles son los temas novedosos de investigación sobre ARH?

Para dar respuesta a estas preguntas, en primer lugar, se ha realizado un análisis de co-palabras, que es una técnica adecuada para presentar la estructura del conocimiento del campo de investigación y las relaciones entre sus temas (Cobo *et al.*, 2011). Los resultados obtenidos, es decir, los temas identificados, se han agrupado en las siguientes categorías: contexto, aspectos internos, herramientas, aplicaciones y efectos. A partir de estos resultados, se han identificado dos temas novedosos: la gestión del cambio y de la felicidad. Además, se han propuesto dos modelos teóricos, uno de toma de decisiones para la adopción de ARH y otro modelo sobre cambio organizativo, los cuales constituyen la principal aportación del trabajo. Estos modelos pueden servir como punto de partida para realizar futuras investigaciones y tienen una aplicación directa para la toma de decisiones en las empresas.

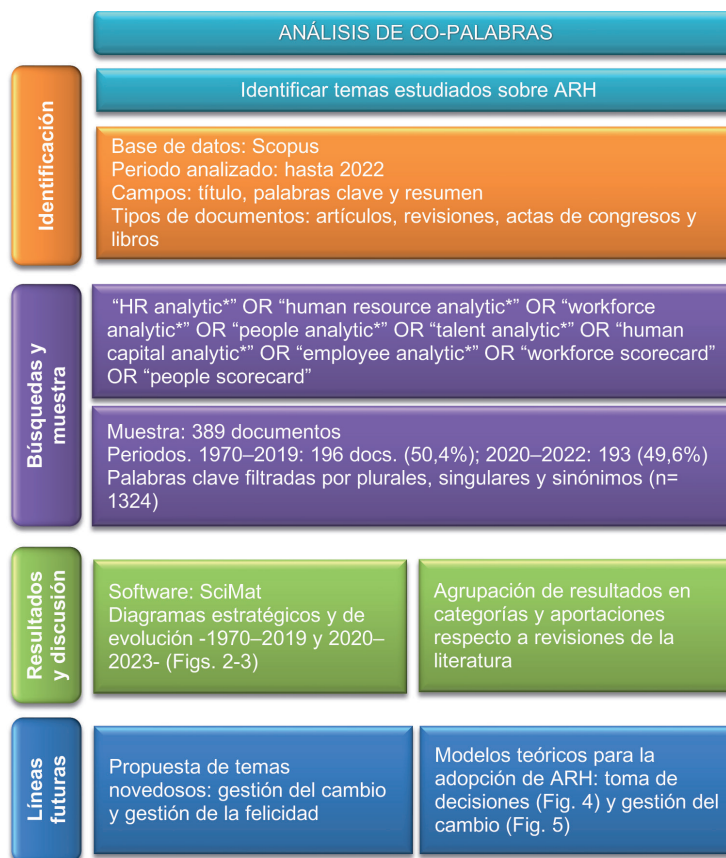
## Métodos

La figura 1 resume el proceso metodológico. Para responder a la primera pregunta de investigación, se han identificado los temas estudiados en la literatura previa utilizando una técnica bibliométrica denominada análisis de co-palabras. Esta técnica permite identificar los temas o grupos temáticos estudiados y, para ello, utiliza como unidad de análisis las palabras clave. En el análisis de co-palabras, para relacionar temáticas a partir de palabras clave, se aplican métodos como

el análisis de concurrencia y se elaboran diagramas estratégicos y redes temáticas. Para hacer estos análisis se ha utilizado el programa SciMat, que ofrece los métodos, algoritmos y medidas adecuadas para realizar análisis de concurrencia con palabras clave e identificar temas y grupos de temas (Cobo *et al.*, 2012). Moral-Muñoz *et al.* (2020) han justificado la idoneidad de SciMat como herramienta para realizar análisis de co-palabras y ofrecer representaciones gráficas de los resultados en forma de diagramas estratégicos y redes temáticas. Se ha utilizado como fuente

de información la base de datos Scopus porque presenta algunas ventajas frente a otras bases de datos como la Web of Science (Stahlschmidt y Stephen, 2020) y, en especial, porque para este estudio se obtenía una muestra de documentos mayor. Para responder a la segunda pregunta de investigación, se han analizado los títulos y resúmenes de los trabajos publicados en los últimos años para analizar las temáticas más actuales, y a partir de ellos, se ha realizado un proceso de reflexión que ha dado lugar a la propuesta de dos temas interesantes y novedosos.

**Figura 1**  
Proceso metodológico



*Nota.* Elaboración propia inspirada en el método PRISMA.

## Resultados y discusión

Para la realización de los diagramas estratégicos, se han considerado las medidas de cen-

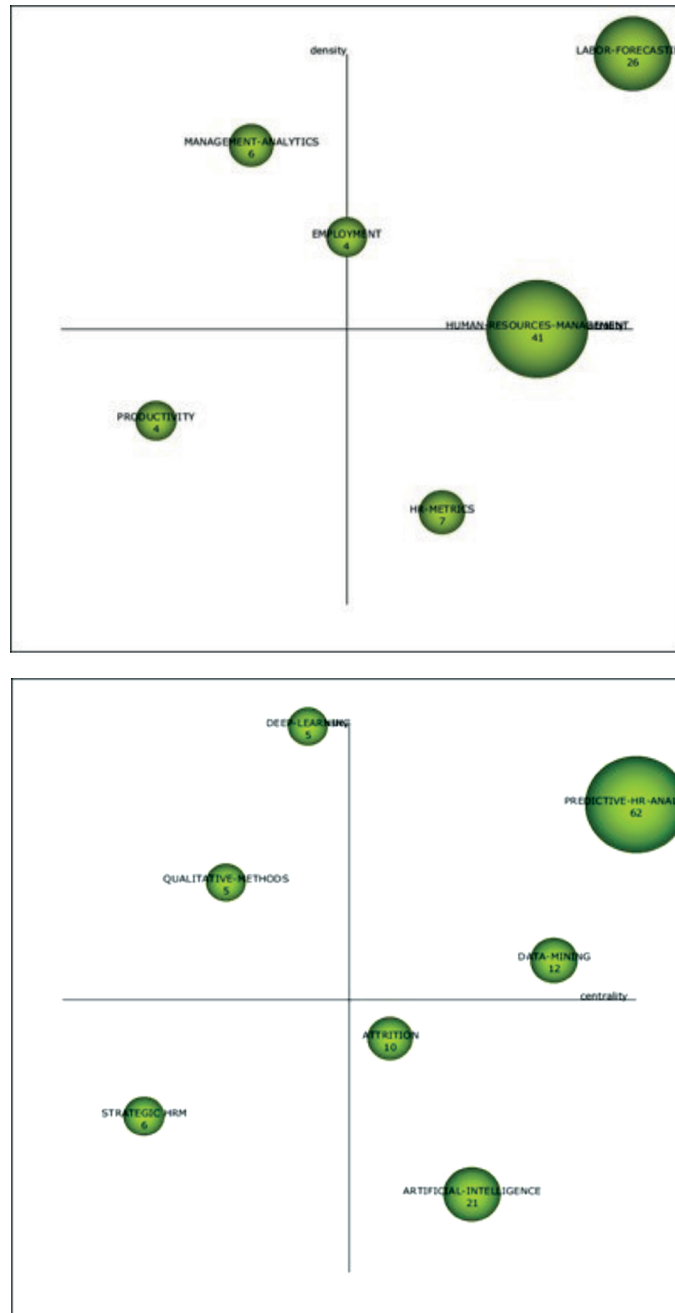
tralidad y densidad. Cada red semántica se ha clasificado, siguiendo la propuesta de Cobo *et al.* (2018), en uno de estos grupos: temas bien desarrollados o aislados, emergentes o en desa-

parición, básicos o transversales y motores. Para dar una visión completa de lo estudiado y poder ver los cambios producidos ante acontecimientos

como la pandemia o la Gran Renuncia, se han considerado dos periodos de análisis: desde 1970-2019 y el periodo 2020-2022 (figura 2 y tabla 1).

**Figura 2**

Diagrama estratégico para los periodos 1970-2019 (n° docs.) y 2020-2022 (n° docs.)



Nota. Resultados de SciMat.

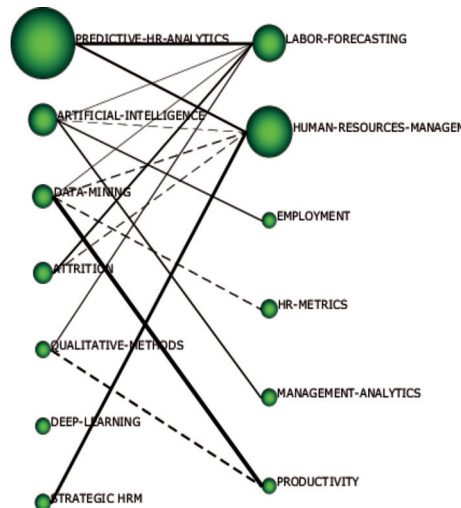
**Tabla 1**  
Grupos temáticos y tipología

Periodos	Grupos temáticos	Tipo de grupo
1970-2019	<i>Labor-Forecasting</i>	Motor
	<i>Human-Resources-Management</i>	Motor a básico-transversal
	<i>Employment</i>	Motor a bien desarrollado
	<i>HR-Metrics</i>	Básico-transversal
	<i>Management-Analytics</i>	Bien desarrollado
	<i>Productivity</i>	Emergente
2020-2022	<i>Predictive-HR-Analytics</i>	Motor
	<i>Data-Mining</i>	
	<i>Artificial-Intelligence</i>	Básico-transversal
	<i>Attrition</i>	
	<i>Qualitative-Methods</i>	Bien desarrollado
	<i>Deep-Learning</i>	
	<i>Strategic HRM</i>	Emergente

Para realizar comparaciones entre distintos periodos de tiempo (figura 3), se ha utilizado el índice de inclusión de Sternitzke y Bergmann (2009) para determinar el nivel de similitud entre dos redes temáticas a lo largo de diferentes periodos de tiempo (Cobo *et al.*, 2011). La literatura que va hasta el año 2019 se ha centrado principalmente en analizar el papel de las ARH en la satisfacción en el trabajo y su efecto en el resultado de la empresa. También como tema emergente en este periodo se han empezado a considerar las ARH desde la perspectiva de la

dirección estratégica de los RR. HH. Sin embargo, a partir de 2020, la literatura se ha centrado en la aplicación de herramientas como el *deep-learning*, la minería de datos y la inteligencia artificial y en su capacidad estratégica y predictiva. En este periodo, además, se ha destacado el interés por estudiar el papel de las ARH en los procesos sustractivos, es decir, en las diferentes formas de salida de los empleados de la organización por cualquier motivo —voluntario o involuntario—, incluyendo la dimisión, el despido o la jubilación.

**Figura 3**  
Evolución temporal para los periodos 2020-2022 y 1970-2019



Nota. Resultados de SciMat.

## ¿Qué temas se han estudiado sobre ARH?

Con relación a la primera pregunta de investigación, se han clasificado los temas identificados en los siguientes grupos: el contexto, los aspectos internos, las herramientas utilizadas, las aplicaciones y los efectos. En lo que se refiere al contexto, los profesionales de RR. HH. se han enfrentado a nuevas realidades y han ido adoptando modelos de gestión integrada para mejorar la gestión del capital humano. Qamar y Samad (2022) han identificado un grupo de estudios sobre la adopción de las ARH desde la perspectiva estratégica de los RR. HH. y otro grupo de trabajos que estudiaban los conceptos básicos y las teorías utilizadas para desarrollar las ARH. Se ha tratado de explicar el papel que desempeñan los RR. HH. en la ventaja competitiva, y las razones por las que una selección adecuada del personal es crucial para una organización. Por otra parte, se ha explicado el impacto de los sistemas de trabajo de alto rendimiento en los resultados organizativos, vinculando los resultados de las ARH con los resultados empresariales. También se han identificado trabajos que destacan la importancia del talento, la necesidad de ir hacia modelos de RR. HH. basados en la combinación de la intuición y las tecnologías y su impacto en los resultados organizativos (Al Ariss *et al.*, 2014). Además, se ha utilizado el enfoque de la dirección estratégica de los RR. HH. para realizar estudios longitudinales a partir de las ARH, de forma que se estudian las estrategias de RR. HH. centrándose en aspectos como el comportamiento de los empleados y de otros grupos de interés (McCartney *et al.*, 2020).

En cuanto a los aspectos internos, se han considerado las prácticas de RR. HH. Por ejemplo, se ha estudiado la aplicación de las ARH en los procesos de selección (Brandt y Herzberg, 2020) y de retención del personal (Singh y Malhotra, 2020). Los procesos sustractivos han preocupado mucho a los investigadores a partir de la pandemia COVID-19 (Krishna y Sidharth, 2022). Por ello, se han analizado algunos aspectos relacionados con la retención del personal como el compromiso, el absentismo, la satisfacción y la gestión de los RR. HH. 4.0. Sin embargo, las ARH se han

aplicado de forma heterogénea en las prácticas de RR. HH. (Sripathi y Madhavaiah, 2018). El futuro de las ARH depende de la eficiencia de estos departamentos en el manejo de los datos de RR. HH., pero se ha observado que todavía hay pocos profesionales de RR. HH. con las habilidades necesarias para aplicarlas (Wiblen y Marler, 2021).

En el tercer grupo se han incluido las herramientas utilizadas en el desarrollo y la aplicación de las ARH. Los dos temas centrales han sido *Big Data* e inteligencia artificial (IA). La IA ha servido para aplicar ARH integradas en los sistemas de información de RR. HH. y desarrollarlas mediante algoritmos de aprendizaje automático (Pessach *et al.*, 2020). Se ha analizado cómo se utilizan en procesos de contratación, comercio electrónico, para la transferencia de conocimientos y para la búsqueda de la eficiencia, pero los aspectos legales todavía no han sido muy estudiados. Por otro lado, las ARH no se puede entender sin tener en cuenta el *Big Data* (Ghasemaghahi, 2020), que ha permitido el desarrollo de analíticas en la economía digital para las empresas. Y se ha analizado especialmente su papel en las políticas de retribución (Dahlbom *et al.*, 2020).

En el último grupo se han incluido las aplicaciones y efectos de las ARH. Las ARH han sido un apoyo para la planificación de RR. HH., ofreciendo recomendaciones gracias a la aplicación de la ciencia de datos. También se han identificado algunas de las barreras para su adopción en las empresas, entre las que destacan los problemas de privacidad (Chatterjee *et al.*, 2021). Las tecnologías de la información han ayudado a recopilar, manipular y analizar datos para apoyar los procesos de toma de decisiones (Qamar y Samad, 2022). Por otra parte, Greasley y Thomas (2020) han analizado sus implicaciones —sociales, políticas y epistemológicas— sobre el valor percibido por los grupos de interés. Además, se ha observado que las empresas suelen utilizar sistemas cualitativos de evaluación de los RR. HH., pero los trabajos más actuales han reclamado el desarrollo de indicadores de medición cuantitativos de RR. HH., los denominados *Key Performance Indicators* (KPIs). Otra de las aplicaciones de las ARH ha sido la realización de análisis predictivos (Guru-

singhe *et al.*, 2021), como apoyo para la toma de decisiones. En esta línea, Qamar y Samad (2022) han destacado la relación directa entre las ARH y la creación de valor y McCartney y Fu (2022b) han aportado pruebas empíricas sobre el impacto positivo de las ARH en las empresas.

Si se comparan estos resultados con los de los estudios previos de revisión de la literatura presentados en la introducción, se observan varios aspectos complementarios. Por una parte, los estudios previos no han analizado los temas considerando dos periodos, ni han hecho una propuesta de agrupación de estos. En este sentido, la clasificación presentada en este apartado ha permitido proponer cuatro cuestiones en torno a los temas estudiados sobre ARH: 1) ¿En qué contextos se han estudiado las ARH? 2) ¿A qué procesos de RR. HH. se están aplicando? 3) ¿Qué herramientas se están utilizando? y 4) ¿Cuáles son sus aplicaciones y efectos? Por otra parte, estos resultados han sido el punto de partida para identificar otros temas novedosos que se han explicado en el apartado siguiente.

## Temas novedosos en la investigación sobre ARH

La literatura previa ha demostrado la gran utilidad que tienen las ARH, pero su adopción en entornos empresariales sigue siendo limitada (Zeidan e Itani, 2020). Para desarrollar esta idea, a partir del proceso de reflexión realizado, se han identificado dos temas novedosos: la gestión del cambio organizativo y la gestión de la felicidad.

### *Las ARH y la gestión del cambio organizativo*

Para desarrollar futuras investigaciones, puede ser de interés incorporar los fundamentos del comportamiento organizativo (Ramachandran *et al.*, 2024). Zubac *et al.* (2021) han analizado la implementación de la estrategia como una cuestión operativa y han propuesto lo que tienen que hacer los especialistas en gestión del cambio para conseguir lugares de trabajo más adaptables y eficientes. Los autores han señalado que la implementación de la estrategia se establece a través

de procesos de toma de decisiones, mientras que el cambio organizativo ayuda al desarrollo de estrategias, estructuras y procesos organizativos. En esta línea, la investigación sobre las ARH se encuentra con el reto de demostrar la importancia de su adopción e implementación en el entorno empresarial. Qamar y Samad (2022) han propuesto algunas preguntas interesantes: ¿Es deseable adoptar ARH en las organizaciones? ¿Qué cambios serían necesarios? ¿Qué dilemas éticos plantea la implantación de ARH? Wirges y Neyer (2023) han sugerido que el proceso de implantación y aplicación de las ARH debe tener en cuenta la interacción entre el departamento especializado y el de RR. HH. Además, se ha destacado que en el mundo empresarial son todavía pocas las empresas que utilizan ARH (Marler y Boudreau, 2017; Singh y Muduli, 2021). También se han analizado los antecedentes, determinantes y consecuencias de la adopción de ARH (Vargas *et al.*, 2018; Zeidan e Itani, 2020), y las barreras para su implementación (Fernández y Gallardo-Gallardo, 2021).

En ese sentido, la investigación sobre ARH puede profundizar en el papel que tienen en la toma de decisiones operativas y estratégicas de las empresas. Para orientar la investigación futura, la primera pregunta que se puede plantear a una empresa es: ¿Me interesa adoptar ARH? En la figura 4 se hace una propuesta de modelo de toma de decisiones sobre la adopción de ARH. Si la respuesta a esta pregunta es afirmativa, las siguientes preguntas que se tienen que plantear son ¿dónde lo aplico y para quién? En este sentido, las ARH se pueden aplicar a los procesos de RR. HH. ya que la decisión sobre cuáles y cuándo aplicarlas es muy relevante. A su vez, esta decisión puede estar condicionada por la finalidad para la que se adoptan las ARH en cada proceso de RR. HH. Con respecto a la cuestión de para quién se pueden aplicar, se abre un interesante tema que es el análisis del papel de los grupos de interés con preguntas como ¿cuáles de los objetivos de cada grupo de interés se pueden cubrir con la adopción de ARH en cada proceso de RR. HH.? Además, la importancia de la creación de valor en las empresas lleva a plantearse la siguiente pregunta: ¿cómo adoptar e implantar ARH en cada proceso de RR. HH. para satisfacer

los intereses de los distintos grupos de interés y de la organización en su conjunto? Por otra parte, con relación a la pregunta de cómo adoptarlas, es aquí donde se pone de manifiesto la utilidad y

aplicación de la Dirección Estratégica de los RR. HH. como perspectiva para entender la adopción e implantación de ARH en las empresas.

**Figura 4**  
Modelo de toma de decisiones sobre la adopción de ARH



Una vez respondida la pregunta sobre cómo adoptarlas, se plantea otra cuestión: ¿cómo y para qué adoptarlas? En este sentido, se destaca su utilidad para desarrollar indicadores de medición como los KPIs, para medir resultados (por ejemplo, rendimiento, rentabilidad económica y financiera) y para crear valor. Otra posibilidad es que la empresa no quiera adoptarlas y se pregunte por los obstáculos y problemas éticos que puede conllevar su implementación. Por ejemplo, los posibles efectos negativos de las ARH en términos de desigualdad y bienestar que pueden causar costes sociales y humanos. Aquí es donde se plantea la pregunta ¿por qué es interesante adoptar ARH? que está estrechamente relacionada con aspectos de comportamiento organizacional como la cultura organizacional,

la motivación, la comunicación, el liderazgo, el poder, el conflicto, el trabajo en equipo, la toma de decisiones y el cambio (Robbins y Judge, 2018). Para muchas empresas la adopción de las ARH requiere realizar cambios organizativos y considerar la influencia de todos los aspectos del comportamiento organizativo en sus decisiones (Peeters *et al.*, 2020).

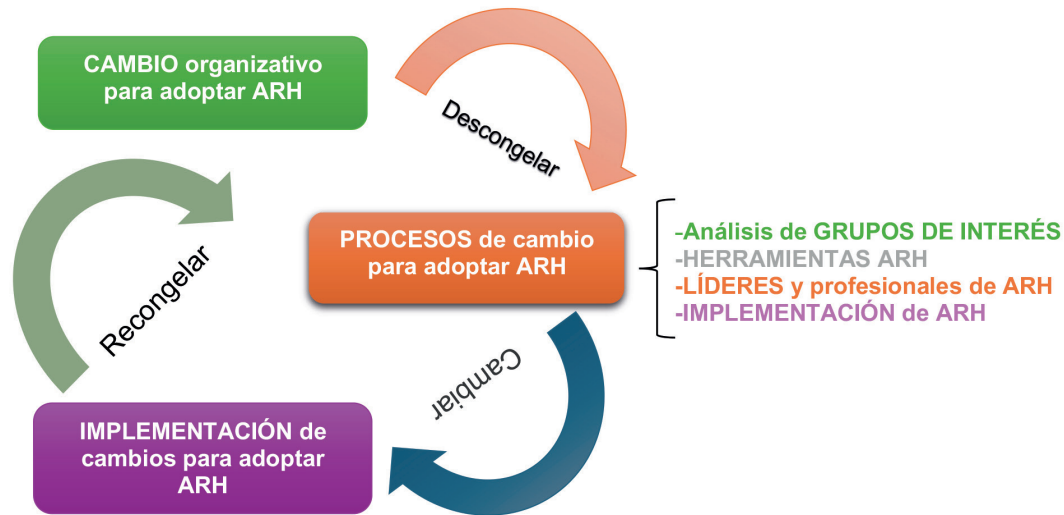
Por otra parte, se ha observado que, aunque la literatura anterior ha analizado los obstáculos y problemas para la adopción de las ARH, los estudios sobre esta cuestión no suelen considerar las aportaciones de los fundamentos del comportamiento organizativo. Uno de los aspectos clave de las ARH es su utilidad para la toma de decisiones (Coron, 2022; Ellmer y Reichel, 2021); pero tanto la decisión de adoptarlas como su imple-

mentación suelen requerir cambios organizativos (Qamar y Samad, 2022). Uno de los modelos de cambio más conocidos por su sencillez y utilidad es el modelo de Lewin, que establece tres fases: descongelamiento, cambio y recongelamiento (Lewin, 1951). Hussain *et al.* (2018) han presen-

tado una ampliación de las fases del modelo de Lewin. Este modelo se ha adaptado para que pueda servir de guía para realizar los procesos de cambio necesarios para adoptar e implementar las ARH (figura 5).

### Figura 5

Modelo de cambio organizativo para la adopción/implantación de las ARH



Nota. Elaboración propia a partir del modelo de Hussain *et al.* (2018).

### Las ARH para la gestión de la felicidad

Otro aspecto interesante es el análisis del papel de los grupos de interés en la adopción e implementación de las ARH. Hewett y Shantz (2021) han definido el proceso de co-creación de RR. HH. como un proceso continuo en el que los RR. HH. y los grupos de interés crean valor a través de la colaboración para resolver problemas e innovar en el diseño y uso de las prácticas de RR. HH. de forma que se puedan cumplir mejor los objetivos de todas las partes. Con este concepto de co-creación, se puede ofrecer una visión holística de la creación de valor que incluye las necesidades de todos los grupos de interés. Al usar este enfoque, las ARH pueden facilitar la identificación y medición de estas necesidades.

Uno de los grupos de interés que requiere más atención son los trabajadores (Werbel y Balkin, 2010). Por ello, es interesante analizar el efecto de

la adopción e implementación de las ARH desde perspectivas directivas y de los trabajadores (Sung y Choi, 2014). A partir de teorías como la de la atribución (Martinko *et al.*, 2011), se pueden proponer modelos de liderazgo y motivación más adecuados para introducir los cambios necesarios en el comportamiento de los trabajadores. Thakral *et al.* (2023) han identificado que uno de los temas relevantes es el papel de las ARH para identificar los comportamientos de los empleados que favorecen su bienestar y la eficacia de la organización. Las características de los empleados que Thakral *et al.* (2023) han citado son: comportamiento, percepción, actitud, personalidad, habilidad, competencia, adecuación al puesto, perfeccionamiento, compromiso, trabajo en equipo, colaboración, valor, confianza, estrés, bienestar, ética, justicia, moralidad, equidad y satisfacción laboral.

Algunas empresas han comprobado que el aumento de la felicidad de los empleados se tra-

duce en una mayor productividad, mayor calidad de servicio, mayores ventas, mayor creatividad y mayores niveles de innovación; también observan una mayor apertura al cambio, un mayor espíritu colaborativo y, en definitiva, un mejor rendimiento general (Ravina-Ripoll *et al.*, 2019a; 2019b). En este contexto que considera como núcleo principal el talento, se desarrolla un nuevo estilo de gestión del talento y de la cultura empresarial, denominado gestión de la felicidad (*happiness management*) (Ravina-Ripoll *et al.*, 2017; 2019a; 2019b; 2021a; 2021b; 2023a). Las aplicaciones de las ARH para la gestión de la felicidad pueden estar condicionadas por el papel de los líderes en su adopción y puesta en práctica. En la actualidad, los líderes deben ser auténticos entrenadores del talento, potenciando el crecimiento personal de los empleados y velando por mantener un clima de trabajo adecuado, en sintonía con la necesidad de buscar la felicidad en medio del caos (Sánchez-Bayón, 2020). Por ello, el liderazgo debe basarse en la confianza, la seguridad, la lealtad, el compromiso, el espíritu de equipo y, sobre todo, en la mejora del bienestar del trabajador. En ese sentido, Díaz-García *et al.* (2024) han definido un nuevo estilo de liderazgo asociado a la gestión de la felicidad, el liderazgo feliz (*happy leadership*). Y, Ruiz-Rodríguez *et al.* (2024) han desarrollado el concepto de neuroliderazgo feliz y responsable (*Happy-Ne-R leadership*).

Recientemente se ha empezado a prestar atención a las aplicaciones de los RR. HH. para la gestión de la felicidad. En este sentido, Abellán-Sevilla y Ortiz-de-Urbina-Criado (2023) han propuesto un modelo que relaciona las analíticas de los RR. HH. inteligentes (*Smart Human Resource Analytics*) con la gestión de la felicidad. Los autores han señalado el interés de desarrollar indicadores de medida y de rendimiento (KPI) para cuantificar el efecto sobre la felicidad de cada uno de los procesos de RR. HH. Abellán-Sevilla y Ortiz-de-Urbina-Criado (2023) han sugerido que la combinación de RR. HH. inteligentes y gestión de la felicidad puede ayudar a identificar dimensiones y factores para medir la creación de valor. En este sentido, se han propuesto tres niveles de análisis: 1) el organizativo, considerando factores como el gobierno corporativo, el emprendimiento y la innovación; 2) el individual, destacando fac-

tores como la creatividad, el intraemprendimiento y la gestión de los trabajadores; y 3) el relacional, en el que los clientes y la responsabilidad social tienen su mayor protagonismo.

Partiendo de la idea de que la felicidad en las organizaciones es un reflejo del bienestar subjetivo del trabajador (Ravina-Ripoll *et al.*, 2017; 2019a; 2019b), la felicidad se puede considerar como un recurso intangible que facilita los cambios organizativos ayudando a reducir o a evitar las resistencias de los trabajadores frente a los nuevos retos tecnológicos, empresariales y sociales. Una buena gestión de la felicidad puede ayudar a atraer y retener el talento, pero, para ello, es necesario mostrar de la forma más objetiva posible cómo gestionar los RR. HH. para lograr entornos de trabajo más sanos y felices. Estas ideas abren una novedosa línea de investigación futura para profundizar y validar la aplicación de las ARH para la gestión de la felicidad. Por ello, uno de los temas novedosos que se han identificado y que no ha sido desarrollado en la literatura previa es la aplicación de ARH para poder medir la felicidad de los trabajadores.

## Conclusiones

En este trabajo se ha realizado un análisis de los principales temas estudiados en la literatura sobre ARH. Para ello, se ha respondido a dos preguntas de investigación. Con relación a la primera pregunta, se ha observado que la literatura previa ha analizado diversos temas que pueden ser agrupados en varias categorías: el contexto, los aspectos internos, las herramientas utilizadas, las aplicaciones y los efectos. Esta es una de las contribuciones académicas de este trabajo, ya que se han identificado cuestiones clave en la literatura sobre las ARH como las prácticas de RR. HH. en las que se están aplicando las ARH, las herramientas se utilizan para su desarrollo y adopción, y sus utilidades. Para dar respuesta a la segunda pregunta, se han propuesto dos temas novedosos y dos modelos teóricos que pueden ser de interés para académicos y directivos. Las ARH pueden ayudar a gestionar dos de los grandes retos que tienen las empresas en la actualidad: la gestión del cambio y el bienestar de los em-

pleados. Esta es la mayor contribución académica de este trabajo.

Las analíticas de recursos humanos son herramientas que ayudan a mejorar el rendimiento individual y organizativo y pueden aportar un gran valor para la toma de decisiones. La adopción de analíticas de recursos humanos es un fenómeno relativamente nuevo en las empresas que se ha convertido en una herramienta complementaria para adaptarse al cambio. De los aspectos desarrollados en este trabajo, es destacable el hecho de que, en el contexto actual, las empresas están sometidas a grandes procesos de cambios que influyen de forma importante en el bienestar y rendimiento de los trabajadores. En este sentido, respecto a la evolución de temáticas, se observa que en los últimos años se han desarrollado estudios sobre el papel de las ARH en los procesos de salida de los empleados de la organización. Estos procesos afectan de manera importante al clima laboral y de manera más específica a la felicidad del trabajador. Por ello, es fundamental considerar la gestión de la felicidad cuando se adoptan e implementan ARH y analizar los procesos de cambio que hay que realizar para tener plantillas felices.

Con respecto a las implicaciones prácticas, siguiendo la sugerencia de Edwards *et al.* (2024), se ha buscado la conexión entre la investigación de ARH y el mundo real. Aunque se suelen utilizar sistemas cualitativos de evaluación de los RR. HH., en la actualidad se ha observado una tendencia en el uso de indicadores de medición cuantitativos. En este sentido, la investigación en materia de ARH puede servir para desarrollar indicadores de medición que ayuden a evaluar la creación de valor en las empresas. Los nuevos temas propuestos y, en especial, los modelos teóricos presentados en este trabajo pueden servir de guía a los directivos generales y de RR. HH. para comprender mejor cómo adoptar e implementar las ARH. También pueden servir para hacer análisis predictivos como apoyo para la toma de decisiones. La gestión del cambio y el bienestar de los empleados pueden beneficiarse enormemente del uso de las ARH y su desarrollo puede ayudar a reducir la rotación de personal en las empresas y a conseguir trabajadores más

felices. Por ello, puede resultar interesante que, en la investigación futura, se analice la utilidad de las ARH para la gestión de la felicidad de los empleados, así como los cambios necesarios para su adopción.

Otra de las implicaciones prácticas se relaciona con el llamamiento de Markman (2022) para que la investigación aborde problemas que preocupan a la sociedad para hacer del mundo un lugar mejor. Algunas implicaciones sociopolíticas de este trabajo se ven en que las ARH plantean importantes retos éticos debido al potencial impacto negativo que las malas prácticas de gestión pueden tener en los empleados y en la sociedad. Bajo el lema *people analytics for good* se está promoviendo una aplicación ética de las ARH (Edwards *et al.*, 2024). Además, Álvarez-Gutiérrez *et al.* (2022) proponen un marco para el desarrollo de ARH desde el enfoque de la sostenibilidad. En este contexto, muchas empresas se preocupan por temas como la diversidad, los modelos de trabajo híbridos y la gestión de la felicidad. Este documento puede ayudar a los profesionales a gestionar los procesos de cambio necesarios para implantar las ARH de forma ética y sostenible.

Esta investigación tiene algunas limitaciones relacionadas con la metodología utilizada; no obstante, las futuras investigaciones pueden considerar técnicas complementarias como el análisis de contenidos o el estudio de casos. También pueden utilizarse modelos estadísticos como los árboles de decisión y los modelos de ecuaciones estructurales para estudiar los procesos de toma de decisiones y sus efectos sobre la felicidad en el lugar de trabajo.

Finalmente, a partir de las ideas presentadas en las figuras 4 y 5, se proponen nuevas líneas de investigación para dar respuesta a cuestiones como: ¿Cómo se pueden utilizar las teorías y modelos de comportamiento organizativo para mejorar la implantación de ARH? ¿Cómo se puede gestionar el cambio para la adopción e implantación de ARH? ¿Qué utilidad pueden tener las ARH para la consecución de los objetivos de los diferentes grupos de interés? ¿En qué procesos de RR. HH. puede aplicarse ARH? ¿Cómo se puede medir el valor creado por la adopción y aplicación de la ARH? Por otra parte, la rele-

vancia, actualidad e interés que tiene la gestión de la felicidad lleva a plantearse otra pregunta más: ¿Cómo pueden emplearse las ARH para la gestión de la felicidad en el lugar de trabajo?

## Apoyos y soporte financiero de la investigación

**Entidad:** Ministerio de Ciencia e Innovación

**País:** España

**Ciudad:** Madrid

**Proyecto subvencionado:** Estrategias corporativas, internacionalización y factores estratégicos clave en un contexto institucional global: determinantes del rendimiento y sostenibilidad empresarial (Strategor).

**Código de proyecto:** PID2021-124641NB-I00

**Entidad:** Universidad Rey Juan Carlos

**País:** España

**Ciudad:** Madrid

**Proyecto subvencionado:** Grupo de investigación de alto rendimiento en innovación abierta de la Universidad Rey Juan Carlos (OPENINNOVA).

**Código de proyecto:** Referencia interna GI068

## Referencias bibliográficas

- Abellán-Sevilla, A.-J. y Ortiz-de-Urbina-Criado, M. (2023). Smart human resource analytics for happiness management. *Journal of Management Development*, 42(6), 514-525. <https://doi.org/10.1108/JMD-03-2023-0064>
- Al Ariss, A., Cascio, W. F. y Paauwe, J. (2014). Talent management: current theories and future research directions. *Journal of World Business*, 49(2), 173-179. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2013.11.001>
- Álvarez-Gutiérrez, F. J., Stone, D. L., Castaño, A. M. y García-Izquierdo, A. L. (2022). Human resources analytics: a systematic review from a sustainable management approach. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 38(3), 129-147. <https://doi.org/10.5093/jwop2022a18>
- Arora, M., Prakash, A., Dixit, S., Mittal, A. y Singh, S. (2023). A critical review of HR analytics: visualization and bibliometric analysis approach. *Information Discovery and Delivery*, 51(3), 267-282. <https://doi.org/10.1108/IDD-05-2022-0038>
- Ben-Gal, H. C. (2019). An ROI-based review of HR analytics: practical implementation tools. *Personnel Review*, 48(6), 1429-1448. <https://doi.org/10.1108/PR-11-2017-0362>
- Brandt, P. M. y Herzberg, P. Y. (2020). Is a cover letter still needed? Using LIWC to predict application success. *International Journal of Selection and Assessment*, 28(4), 417-429. <https://doi.org/10.1111/ijsa.12299>
- Chang, Y.-L. y Ke, J. (2024). Socially responsible artificial intelligence empowered people analytics: a novel framework towards sustainability. *Human Resource Development Review*, 23(1), 88-120. <https://doi.org/10.1177/15344843231200930>
- Chatterjee, S., Chaudhuri, R., Vrontis, D. y Siachou, E. (2021). Examining the dark side of human resource analytics: an empirical investigation using the privacy calculus approach. *International Journal of Manpower*, 43(1), 52-74. <https://doi.org/10.1108/IJM-02-2021-0087>
- Cobo, M. J., López-Herrera, A. G., Herrera-Viedma, E. y Herrera, F. (2011). Science mapping software tools: review, analysis, and cooperative study among tools. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, 62(7), 1382-1402. <https://doi.org/10.1002/asi.21525>
- Cobo, M. J., López-Herrera, A. G., Herrera-Viedma, E. y Herrera, F. (2012). SciMAT: a new science mapping analysis software tool. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, 63(8), 1609-1630. <https://doi.org/10.1002/asi.22688>
- Cobo, M. J., Jürgens, B., Herrero-Solana, V., Martínez, M. A., y Herrera-Viedma, E. (2018). Industry 4.0: a perspective based on bibliometric analysis. *Procedia Computer Science*, 139, 364-371. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2018.10.278>
- Contreras-Contreras, P., Cuesta-Valino, P. y Gutiérrez-Rodríguez, P. (2023). Happiness and its relationship to expectations of change and sustainable behavior in a post-COVID world. *Journal of Management Development*, 42(6), 458-482. <https://doi.org/10.1108/JMD-04-2023-0107>
- Coolen, P., van den Heuvel, S., Van De Voorde, K. y Paauwe, J. (2023). Understanding the adoption and institutionalization of workforce analytics: A systematic literature review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 33(4), 100985. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2023.100985>
- Coron, C. (2022). Quantifying human resource management: a literature review. *Personnel Review*,

- 51(4), 1386-1409. <https://doi.org/10.1108/PR-05-2020-0322>
- Dahlbom, P., Siikanen, N., Sajasalo, P. y Jarvenpää, M. (2020). Big data and HR analytics in the digital era. *Baltic Journal of Management*, 15(1), 120-138. <https://doi.org/10.1108/BJM-11-2018-0393>
- Díaz-García, G. A. Ortiz-de-Urbina-Criado, M. y Ravina-Ripoll, R. (2024). Happy leadership, now more than ever. *International Journal of Happiness and Development*, 8(3), 223-243. <https://doi.org/10.1504/IJHD.2023.10060264>
- Edwards, M. R., Charlwood, A., Guenole, N. y Marler, J. (2024). HR analytics: an emerging field finding its place in the world alongside simmering ethical challenges. *Human Resource Management Journal*, 34(2), 326-336. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12435>
- Ellmer, M. y Reichel, A. (2021). Staying close to business: the role of epistemic alignment in rendering HR analytics outputs relevant to decision-makers. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(12), 2622-2642. <https://doi.org/10.1080/09585192.2021.1886148>
- Espegren, Y. y Hugosson, M. (2023). HR analytics-as-practice: a systematic literature review. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, <https://doi.org/10.1108/JOEPP-11-2022-0345>
- Falletta, S. V. y Combs, W. L. (2021). The HR analytics cycle: a seven-step process for building evidence-based and ethical HR analytics capabilities. *Journal of Work-Applied Management*, 13(1), 51-68. <https://doi.org/10.1108/JWAM-03-2020-0020>
- Fernández, V. y Gallardo-Gallardo, E. (2021). Tackling the HR digitalization challenge: key factors and barriers to HR analytics adoption. *Competitiveness Review*, 31(1), 162-187. <https://doi.org/10.1108/CR-12-2019-0163>
- Ghasemaghahi, M. (2020). Improving organizational performance through the use of big data. *Journal of Computer Information Systems*, 60(5), 395-408. <https://doi.org/10.1080/08874417.2018.1496805>
- Greasley, K. y Thomas, P. (2020). HR analytics: the onto-epistemology and politics of metricised HRM. *Human Resource Management Journal*, 30(4), 494-507. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12283>
- Gurusinghe, R. N., Arachchige, B. J. H. y Dayaratna, D. (2021). Predictive HR analytics and talent management: a conceptual framework. *Journal of Management Analytics*, 8(2), 195-221. <https://doi.org/10.1080/23270012.2021.1899857>
- Hewett, R. y Shantz, A. (2021). A theory of HR co-creation. *Human Resource Management Review*, 31(4), 100823. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2021.100823>
- Hussain, T., Lei, S., Akram, T., Haider, M. J., Hussain, S. H. y Ali, M. (2018). Kurt Lewin's change model: a critical review of the role of leadership and employee involvement in organizational change. *Journal of Innovation & Knowledge*, 3(3), 123-127. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2016.07.002>
- Jiang, Y. y Akdere, M. (2022). An operational conceptualization of human resource analytics: implications for in human resource development. *Industrial and Commercial Training*, 54(1), 183-200. <https://doi.org/10.1108/ICT-04-2021-0028>
- Kiran, P. R., Chaubey, A. y Shastri, R. K. (2023). Role of HR analytics and attrition on organisational performance: a literature review leveraging the SCM-TBFO framework. *Benchmarking: An International Journal*. <https://doi.org/10.1108/BIJ-06-2023-0412>
- Krishna, S. y Sidharth, S. (2022). HR Analytics: Employee Attrition Analysis using Random Forest. *International Journal of Performability Engineering*, 18(4), 275-281. <https://doi.org/10.23940/ijpe.22.04.p5.275281>
- Lee, J. Y. y Lee Y. (2023). Integrative literature review on people analytics and implications from the perspective of human resource development. *Human Resource Development Review*, 23(1), 58-87. <https://doi.org/10.1177/15344843231217181>
- Lewin, K. (1951). *Field theory in social science: selected theoretical papers*. Dorwin Cartwright.
- Margherita, A. (2022). Human resources analytics: a systematization of research topics and directions for future research. *Human Resource Management Review*, 32(2), 100795. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2020.100795>
- Markman, G. D. (2022). Will your study make the world a better place? *Journal of Management Studies*, 59(6), 1597-1603. <https://doi.org/10.1111/joms.12843>
- Marler, J. H. y Boudreau, J. W. (2017). An evidence-based review of HR analytics. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(1), 3-26. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1244699>
- Martinko, M. J., Harvey, P. y Dasborough, M. T. (2011). Attribution theory in the organizational sciences: a case of unrealized potential. *Journal of*

- Organizational Behavior*, 32(1), 144-149. <https://doi.org/10.1002/job.690>
- McCartney, S. y Fu, N. (2022a). Promise versus reality: a systematic review of the ongoing debates in people analytics. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 9(2), 281-311. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-01-2021-0013>
- McCartney, S. y Fu, N. (2022b). Bridging the gap: why, how and when HR analytics can impact organizational performance. *Management Decision*, 60(13), 25-47. <https://doi.org/10.1108/MD-12-2020-1581>
- McCartney, S., Murphy, C. y McCarthy, J. (2020). 21st century HR: a competency model for the emerging role of HR analysts. *Personnel Review*, 50(6), 1495-1513. <https://doi.org/10.1108/pr-12-2019-0670>
- Moral-Muñoz, J. A., Herrera-Viedma, E., Santisteban-Espejo, A. y Cobo, M. J. (2020). Software tools for conducting bibliometric analysis in science: An up-to-date review. *El profesional de la información*, 29(1), e290103. <https://doi.org/10.3145/epi.2020.ene.03>
- Peeters, T., Paauwe, J. y Van De Voorde, K. (2020). People analytics effectiveness: developing a framework. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 7(2), 203-219. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-04-2020-0071>
- Pessach, D., Singer, G., Avrahami, D., Ben-Gal, H. C., Shmueli, E. y Ben-Gal, I. (2020). Employees recruitment: a prescriptive analytics approach via machine learning and mathematical programming. *Decision Support Systems*, 134, 113290. <https://doi.org/10.1016/j.dss.2020.113290>
- Polzer, J. T. (2022). The rise of people analytics and the future of organizational research. *Research in Organizational Behavior*, 42, 100181. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2023.100181>
- Pongpisutsopa, S., Thammaboosadee, S. y Chuckpaiwong R. (2020). Factors affecting HR analytics adoption: a systematic review using literature weighted scoring approach. *Asia Pacific Journal of Information Systems*, 3(4), 847-878. <https://doi.org/10.14329/apjis.2020.30.4.847>
- Qamar, Y. y Samad, T. A. (2022). Human resource analytics: a review and bibliometric analysis. *Personnel Review*, 51(1), 251-283. <https://doi.org/10.1108/PR-04-2020-0247>
- Ramachandran, R., Babu, V. y Murugesan, V. P. (2024). Human resource analytics revisited: a systematic literature review of its adoption, global acceptance and implementation. *Benchmarking: An International Journal*, 31(7), 2360-2390. <https://doi.org/10.1108/BIJ-04-2022-0272>
- Ravina-Ripoll, R., Foncubierta-Rodríguez, M. J. y López-Sánchez, J. A. (2021a). Certification Happiness Management: an integral instrument for human resources management in post-COVID-19 era. *International Journal of Business Environment*, 12(3), 287-299. <https://doi.org/10.1504/IJBE.2021.116606>
- Ravina-Ripoll, R., Núñez-Barriopedro, E., Almorza-Gomar, D. y Tobar-Pesantez, L. B. (2021b). Happiness management a culture to explore from brand orientation as a sign of responsibility and sustainable production. *Frontiers in Psychology*, 12, 3243. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.727845>
- Ravina-Ripoll, R., Galván-Vela, E., Popescu, C. R. G. y Ahumada-Tello, E. (2023a). Guest editorial: Exploring happiness in the workplace as an essential theme for developing managers post-pandemic. *Journal of Management Development*, 42(6), 421-424. <https://doi.org/10.1108/JMD-07-2023-512>
- Ravina-Ripoll, R., Galván-Vela, E., Sorzano-Rodríguez, D. M. y Ruiz-Corrales, M. (2023b). Mapping intrapreneurship through the dimensions of happiness at work and internal communication. *Corporate Communications: An International Journal*, 28(2), 230-248. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-03-2022-0037>
- Ravina-Ripoll, R., Marchena-Dominguez, J. y Montañés-Del-Río, M. Á. (2019a). Happiness management in the age of industry 4.0. *Retos: Revista de Ciencias Administrativas y Económicas*, 9(18), 189-202. <https://doi.org/10.17163/ret.n18.2019.01>
- Ravina-Ripoll, R., Tobar-Pesantez, L. B. y Marchena-Dominguez, J. (2019b). *Happiness management: a lighthouse for social wellbeing, creativity and sustainability*, Peter Lang, Bern, Berlin, Bruxelles, New York, Oxford, Warszawa, Wien. <http://dx.doi.org/10.3726/b15813>
- Ravina-Ripoll, R., Villena-Manzanares, F. y Gutiérrez-Montoya, G. A. (2017). Una aproximación teórica para mejorar los resultados de innovación en las empresas desde la perspectiva del "Happiness Management". *Retos. Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 7(14), 113-129. <http://dx.doi.org/10.17163/ret.n14.2017.06>
- Robbins, S. P. y Judge, T. A. (2018). *Organizational behavior (What's new in management)*. Pearson, USA. 18th ed.

- Ruiz-Rodríguez, R., Ortiz-de-Urbina-Criado, M. y Ravina-Ripoll, R. (2023). Neuroleadership: a new way for happiness management. *Humanities and Social Sciences Communications*, 10(139), 1-14. <https://doi.org/10.1057/s41599-023-01642-w>
- Ruiz-Rodríguez, R., Ortiz-de-Urbina-Criado, M. y Ravina-Ripoll, R. (2024). Happy-Ne-R leadership for companies in emerging economies. *International Journal of Happiness and Development, Online first articles*. <https://doi.org/10.1504/IJHD.2024.10064437>
- Sánchez-Bayón, A. (2020). Una historia de RR.HH. y su transformación digital: Del fordismo al talentismo y la gestión de la felicidad. *Revista de la Asociación Española de Especialistas en Medicina del Trabajo*, 29(3), 177-256. <https://goo.su/JBF9b>
- Singh, T. y Malhotra, S. (2020). Workforce analytics: increasing managerial efficiency in human resource. *International Journal of Scientific and Technology Research*, 9(1), 3260-3266. <https://bit.ly/3MktvtX>
- Singh, S. y Muduli, A. (2021). Factors influencing information sharing intention for human resource analytics. *Economic Studies Journal*, 3, 115-133. <https://bit.ly/3WYDD0l>
- Sripathi, K. y Madhavaiah, A. (2018). Are HR professionals ready to adopt HR analytics? A study on analytical skills of HR professionals. *Journal of Advance Research in Dynamical & Control Systems*, 10(08-Special Issue), 303-308. <https://bit.ly/3z2jtKT>
- Stahlschmidt, S. y Stephen, D. (2020). *Comparison of Web of Science, Scopus and Dimensions databases*. KB Forschungspoolprojekt 2020. <https://bit.ly/474bs4H>
- Sternitzke, C. y Bergmann, I. (2009). Similarity measures for document mapping: a comparative study on the level of an individual scientist. *Scientometrics*, 78(1), 113-30. <https://doi.org/10.1007/s11192-007-1961-z>
- Sung, S. Y. y Choi, J. N. (2014). Multiple dimensions of human resource development and organizational performance. *Journal of Organizational Behavior*, 35(6), 851-870. <https://doi.org/10.1002/job.1933>
- Thakral, P., Srivastava, P. R., Dash, S. S., Jasimuddin, S. M. y Zhang, Z. (2023). Trends in the thematic landscape of HR analytics research: a structural topic modeling approach. *Management Decision*, 61(12), 3665-3690. <https://doi.org/10.1108/MD-01-2023-0080>
- Vargas, R., Yurova, Y. V., Ruppel, C. P., Tworoger, L. C. y Greenwood, R. (2018). Individual adoption of HR analytics: a fine-grained view of the early stages leading to adoption. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(22), 3046-3067. <https://doi.org/10.1080/09585192.2018.1446181>
- Werbel, J. y Balkin, D. B. (2010). Are human resource practices linked to employee misconduct?: a rational choice perspective. *Human Resource Management Review*, 20(4), 317-326. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.10.002>
- Wiblen, S. y Marler, J. H. (2021). Digitalised talent management and automated talent decisions: the implications for HR professionals. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(12), 2592-2621. <https://doi.org/10.1080/09585192.2021.1886149>
- Wirges, F. y Neyer, A. K. (2023). Towards a process-oriented understanding of HR analytics: implementation and application. *Review of Managerial Science*, 17, 2077-2108. <https://doi.org/10.1007/s11846-022-00574-0>
- Yoon S. W., Han S.-H. y Chae, C. (2023). People analytics and human resource development – research landscape and future needs based on bibliometrics and scoping review. *Human Resource Development Review*, 23(1), 30–57. <https://doi.org/10.1177/15344843231209362>
- Zeidan, S. y Itani, N. (2020). HR analytics and organizational effectiveness. *International Journal on Emerging Technologies*, 11(2), 683-688. <https://bit.ly/3XjkN5w>
- Zubac, A., Dasborough, M., Hughes, K., Jiang, Z., Kirkpatrick, S., Martinsons, M. G., Tucker, D. y Zwickael, O. (2021). The strategy and change interface: understanding “enabling” processes and cognitions. *Management Decision*, 59(3), 481-505. <https://doi.org/10.1108/MD-03-2021-083>

## Satisfacción y retención de empleados: marketing social y felicidad

### *Employee satisfaction and retention: social marketing and happiness*

Araceli Galiano-Coronil

Profesora e investigadora de la Universidad de Cádiz, España

[araceli.galiano@gm.uca.es](mailto:araceli.galiano@gm.uca.es)

<https://orcid.org/0000-0003-2270-0924>

Sofía Blanco-Moreno

Profesora e investigadora de la Universidad de León, España

[sblanm@unileon.es](mailto:sblanm@unileon.es)

<https://orcid.org/0000-0001-9959-6876>

**Recibido:** 14/07/24 **Revisado:** 01/08/24 **Aprobado:** 19/08/24 **Publicado:** 01/10/24

**Resumen:** esta investigación analiza los factores críticos que influyen en la satisfacción y retención de los empleados en el contexto de la Gran Renuncia, explorando los elementos organizacionales clave que impactan significativamente en la satisfacción y la lealtad de los empleados. Existe la necesidad de que las organizaciones comprendan los problemas que conducen a altas tasas de rotación, insatisfacción y abandono de los empleados. Se identifican los factores clave que contribuyen a la satisfacción de los empleados, proporcionando información sobre cómo las organizaciones pueden mejorar sus entornos de trabajo, oportunidades de crecimiento profesional y prácticas de gestión para retener el talento. La metodología implica un análisis de redes de 138 764 opiniones de empleados de 136 empresas, publicadas en Glassdoor entre 2021 y 2023. Estas reseñas se analizaron mediante una herramienta de redes semánticas que permitió identificar temas recurrentes relacionados con el entorno laboral, el crecimiento profesional, la carga de trabajo y las prácticas de gestión. Los principales resultados indican que tanto los empleados actuales como los exempleados valoran mucho un ambiente de trabajo positivo y de apoyo, y oportunidades de crecimiento profesional. Sin embargo, las desventajas que señalan incluyen el exceso de trabajo, las largas jornadas y las malas prácticas de gestión. El estudio destaca que los factores críticos que influyen en la satisfacción y la retención de los empleados incluyen un ambiente positivo, oportunidades de crecimiento y prácticas eficaces.

**Palabras clave:** Glassdoor, análisis de redes, marketing social, satisfacción, retención, felicidad, ambiente de trabajo, marketing social.

**Abstract:** this research analyses the critical factors influencing employee satisfaction and retention in the context of the Great Resignation by exploring the key organizational elements that significantly impact employee contentment and loyalty. The justification for this study lies in the need for organizations to understand and address the issues leading to high turnover rates and employee dissatisfaction, which have been exacerbated by recent global workforce changes. The main objectives are to identify the key factors that contribute to employee satisfaction and to provide insights into how organizations can enhance their work environments, career growth opportunities, and management practices to retain talent. The methodology involves a semantic network analysis of 138,764 employee reviews from 136 companies, collected via Glassdoor between 2021 and 2023. These reviews were analyzed using the Semantic Networks Tool to identify recurring themes related to work environment, career growth, workload, and management practices. The main results indicate that both current and former employees highly value a supportive and positive work environment and career growth opportunities. However, significant disadvantages include overwork, long hours, and poor management practices. The study highlights that the critical factors influencing employee satisfaction and retention include a positive work environment, opportunities for career growth, and effective management practices.

**Keywords:** Glassdoor, semantic network analysis, social marketing, satisfaction, retention, happiness management, work environment, social marketing.

**Cómo citar:** Galiano-Coronil, A. y Blanco-Moreno, S. (2024). Satisfacción y retención de empleados: marketing social y felicidad. *Retos Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 14(28), 237-259. <https://doi.org/10.17163/ret.n28.2024.04>

## Introducción

En la era de la Gran Renuncia, las organizaciones a nivel mundial se ven obligadas a reevaluar sus modelos de gestión y liderazgo a medida que un gran número de empleados abandonan voluntariamente sus trabajos. Este fenómeno ha tenido importantes repercusiones en la fuerza de trabajo a nivel mundial. Según el informe *Perspectivas sociales y del empleo en el mundo: Tendencias 2022*, de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), la Gran Renuncia ha llevado a una reducción de la fuerza laboral mundial de aproximadamente 4,3 % en 2021 (OIT, 2022). Además, el aumento de las renunciaciones voluntarias ha exacerbado la escasez de talento, especialmente en industrias como el comercio minorista de ropa, la consultoría de gestión, Internet y software, y la comida rápida, creando desafíos para la sostenibilidad organizacional (Instituto de Tecnología de Massachusetts, 2022). Estas estadísticas ponen de relieve la necesidad de que las organizaciones elaboren estrategias que no solo atraigan a su personal, sino que también lo conserven, fomentando entornos que favorezcan la satisfacción y el compromiso de los empleados.

La reciente agitación, caracterizada por un número significativo de empleados que abandonan voluntariamente sus trabajos, subraya la necesidad de que las empresas fomenten entornos que no solo atraigan sino que también conserven a su fuerza laboral. Este fenómeno ha indicado el rol fundamental de la gestión de la felicidad y la responsabilidad social en la elaboración de estrategias organizativas exitosas que respondan a las demandas de un mercado competitivo y globalizado (Ravina-Ripoll *et al.*, 2017).

Existen investigaciones que destacan la compleja interacción entre la felicidad de los empleados, la cultura organizacional y el liderazgo en el contexto de la Gran Renuncia. Por lo tanto, es cada vez más claro que la búsqueda de la felicidad corporativa y la gobernanza responsable no es simplemente una ventaja estratégica, sino una necesidad fundamental (Cuesta-Valiño *et al.*, 2023). Por ejemplo, las teorías de la responsabilidad social y la gestión de la felicidad son cruciales para explorar nuevas vías de gobernanza

corporativa que, en última instancia, conducen a prácticas comerciales más competitivas y sostenibles en un panorama global en rápida evolución (Reyes-Ramírez *et al.*, 2022).

Las teorías de la responsabilidad social y la gestión de la felicidad son fundamentales para las prácticas comerciales modernas, especialmente en el contexto de la creciente conciencia de la ética corporativa y el bienestar de los empleados (Gutiérrez-Rodríguez *et al.*, 2023). La responsabilidad social se refiere a la idea de que las empresas deben operar de manera que mejoren la sociedad y el medio ambiente en lugar de contribuir negativamente a ellos. Este concepto se extiende más allá de la filantropía y el cumplimiento; se integra en las operaciones comerciales centrales con la intención de tener un impacto positivo en los factores sociales, económicos y ambientales.

La gestión de la felicidad, a menudo denominada gestión del bienestar o bienestar de los empleados, se centra en las estrategias y prácticas que priorizan el bienestar psicológico y emocional de los empleados (Salvador-Moreno *et al.*, 2021). Esta teoría se basa en la comprensión de que los empleados felices son más productivos, leales y motivados, lo que puede mejorar significativamente el rendimiento organizacional.

La combinación de la responsabilidad social con la gestión de la felicidad puede crear una gran sinergia que beneficia tanto a la organización como a sus empleados. Por ejemplo, una empresa que adopta prácticas ecológicas no solo contribuye positivamente al medio ambiente, sino que también puede aumentar la moral y el orgullo de los empleados en su lugar de trabajo. Del mismo modo, las iniciativas sociales como el voluntariado comunitario proporcionan satisfacción personal a los empleados y promueven una imagen corporativa positiva. Estas teorías son igualmente relevantes en el contexto de la Gran Renuncia. Las empresas que adoptan prácticas responsables y se centran en la felicidad de los empleados tienen más probabilidades de atraer y retener a los mejores talentos, mantener la rentabilidad a largo plazo y fomentar una cultura organizacional resiliente. Este enfoque integrado no solo aborda las necesidades inmediatas de los empleados y la sociedad, sino que también sienta

las bases para el éxito duradero en un entorno empresarial competitivo.

El análisis de las revisiones de los empleados de Glassdoor ofrece información valiosa sobre la eficacia con la que las empresas están implementando las teorías de la responsabilidad social y la gestión de la felicidad. Esta plataforma sirve como una línea directa de comprensión del sentimiento de los empleados y la cultura organizacional, reflejando la retroalimentación en tiempo real sobre las prácticas corporativas y su impacto en la satisfacción y retención de los empleados. Los estudios han demostrado que las revisiones de los empleados pueden influir significativamente en la reputación de la organización y atraer talento potencial (Long y Thean, 2011). Por ejemplo, se ha observado una correlación positiva entre la retroalimentación constructiva en las revisiones y las mejoras en las prácticas organizacionales, que a su vez aumentan la satisfacción laboral y reducen las intenciones de rotación (Klotz y Bolino, 2016). Por lo tanto, al monitorear y analizar de cerca la retroalimentación de los empleados en estas plataformas, las organizaciones pueden medir la efectividad de sus modelos de gobernanza y hacer los ajustes necesarios para alinearse con los principios de responsabilidad social y gestión de la felicidad. Esto no solo mejora su ventaja competitiva, sino que también garantiza la sostenibilidad en un entorno empresarial que está cada vez más impulsado por consideraciones éticas y el bienestar de los empleados.

Si bien las investigaciones han explorado varios aspectos del bienestar de los empleados, la cultura organizacional y las prácticas de gestión, existe una brecha en la literatura cuando se trata de vincular de manera integral estos factores con el éxito organizacional a largo plazo, particularmente en el contexto de cambios significativos en la fuerza laboral como la Gran Renuncia. La mayoría de los estudios han examinado el bienestar de los empleados y los resultados de la organización de forma aislada, sin tener en cuenta la naturaleza interconectada de estas variables y su impacto en la resiliencia y la sostenibilidad de la organización (Aguinis y Glavas, 2012; Cameron *et al.*, 2011). Además, la investigación existente normalmente no incluye el rol de las estrategias

integradas que combinan la responsabilidad social con la gestión de la felicidad para fomentar un entorno propicio tanto para la satisfacción como para la retención de los empleados. Este estudio aborda estas brechas al proporcionar un análisis integrado que no solo examina los factores críticos que influyen en la satisfacción y retención de los empleados, sino que también demuestra cómo estos factores son esenciales para lograr el éxito organizacional a largo plazo en un panorama global en rápida evolución.

Además, la investigación indica que las estrategias de marketing social pueden influir positivamente en la satisfacción de los empleados y los resultados organizacionales. Aunque el marketing social se centra principalmente en influir en el comportamiento para mejorar el bienestar social, particularmente en cuestiones relacionadas con la salud, sus estrategias de comunicación pueden abordar varios problemas sociales (Del Rosario Ángel *et al.*, 2024). En general, estos estudios enfatizan la importancia del marketing interno y social para mejorar la satisfacción de los empleados y el rendimiento organizacional. Se ha demostrado que las prácticas internas de marketing afectan significativamente a la satisfacción, el compromiso y la productividad de los empleados en los sectores minorista y comercial. Estas prácticas crean un entorno de trabajo que los empleados valoran mucho, contribuyendo a la satisfacción laboral (Lorenzo *et al.*, 2019).

El propósito de este estudio es examinar cómo los elementos de la responsabilidad social y la gestión de la felicidad pueden integrarse efectivamente en las estrategias corporativas para mejorar la satisfacción y la retención de los empleados, particularmente durante períodos de alta rotación, como la Gran Renuncia. En concreto, esta investigación pretende alcanzar los siguientes objetivos:

- Explorar la integración de teorías: explorar cómo el marketing social, las teorías de responsabilidad social y la gestión de la felicidad pueden aplicarse sinérgicamente dentro de las organizaciones para crear un entorno de trabajo positivo y sostenible.
- Identificar los factores críticos: identificar y analizar los factores clave que influyen

en la satisfacción y retención de los empleados, con un enfoque en el entorno de trabajo, las oportunidades de crecimiento profesional y las prácticas de gestión.

- Evaluar el impacto en el éxito organizacional: evaluar cómo la integración de estos elementos en las estrategias corporativas puede reducir las tasas de rotación y contribuir al éxito organizacional a largo plazo en un mercado global competitivo.

Este estudio busca proporcionar un marco integral que no solo aborde los desafíos inmediatos de la retención de empleados, sino que también contribuya al discurso más amplio sobre prácticas corporativas sostenibles en el contexto de cambios globales en la fuerza laboral.

## Revisión de la literatura

En esta sección proporcionamos una visión general de la literatura pertinente a los factores críticos que influyen en la satisfacción y retención de los empleados, especialmente en el contexto de la Gran Renuncia. La revisión bibliográfica se estructura en tres subíndices clave: la Gran Renuncia y satisfacción de los empleados, teorías de la responsabilidad social y gestión de la felicidad, y marketing social. Cada subíndice aborda diferentes aspectos de las estrategias de retención de empleados, examinando diversas teorías, estudios empíricos y aplicaciones prácticas. Este marco permite un análisis integral de los enfoques multifacéticos necesarios para mejorar la satisfacción y retención de los empleados, destacando la naturaleza interconectada de la cultura organizacional, el liderazgo y las prácticas de marketing para fomentar un entorno laboral propicio y atractivo.

### La Gran Renuncia y la satisfacción de los empleados

Las investigaciones han señalado el profundo impacto de la cultura organizacional y los estilos de liderazgo en la satisfacción de los empleados y sus posteriores decisiones de permanecer o abandonar una organización.

Por ejemplo, Klotz y Bolino (2016) exploran diferentes estilos de renuncia, destacando cómo la naturaleza de la relación de un empleado con su organización puede dictar su enfoque de salida, lo que a su vez afecta el clima organizacional y la moral del personal restante. Además, el estudio de Rachman *et al.* (2022) hace hincapié en los roles de la satisfacción laboral y el compromiso organizacional en la mediación de las intenciones de los empleados en renunciar, lo que sugiere que la mejora de estos aspectos puede reducir las tasas de rotación.

Las implicaciones de las prácticas de gestión en los resultados de los empleados también son evidentes en el trabajo de Singh (2018), quien analiza las correlaciones positivas entre las prácticas de gestión de carrera y la satisfacción profesional. Este estudio indica que una gestión de carrera bien estructurada puede reducir significativamente las intenciones de los empleados en renunciar, promoviendo así una fuerza laboral estable. Además, MacIntosh y Doherty (2010) argumentan que la alineación de la cultura organizacional con los valores de los empleados juega un rol fundamental en la mejora de la satisfacción laboral y la reducción de las intenciones de rotación, abogando por un liderazgo que sea transformador y responda a las necesidades de los empleados.

La aplicación estratégica del liderazgo transformacional se explora más en el contexto de los empleados de la Generación Y en la industria del petróleo y el gas por Jauhar *et al.* (2017), quienes encuentran que los estilos de liderazgo afectan significativamente la satisfacción laboral, lo que a su vez influye en las intenciones de rotación. Esto subraya la necesidad de que los líderes adapten sus estilos para cumplir con las expectativas y valores de una fuerza laboral diversa, particularmente en industrias que experimentan altas tasas de rotación.

Debido a la Gran Renuncia, se ha reconocido cada vez más el rol de un liderazgo auténtico para fomentar la lealtad organizacional y la seguridad laboral, que son factores clave para mejorar la retención y la satisfacción de los empleados (Chiang-Vega *et al.*, 2021). Olaniyan y Hystad (2016) demuestran que un liderazgo auténtico puede reducir significativamente la inseguridad

laboral y las intenciones de renunciar al fomentar un entorno de trabajo caracterizado por la confianza y la integridad.

Las dimensiones culturales de las renunciaciones, como se discutió en Van *et al.* (2021), proporcionan una visión única de cómo la ética organizacional y la integridad del liderazgo afectan las percepciones y la felicidad de los empleados. Estas consideraciones culturales son fundamentales para dar forma a las políticas que rigen el compromiso y la renuncia de los empleados.

Además, el análisis crítico de las intenciones de rotación de Suprani *et al.* (2022) indica cómo la satisfacción laboral y el compromiso organizacional sirven como mediadores en la relación entre el bienestar de los empleados y las intenciones de rotación. Esto sugiere que la mejora de la satisfacción laboral puede contribuir significativamente a reducir las tasas de rotación, mejorando así la estabilidad organizacional.

## Las teorías de la responsabilidad social y la gestión de la felicidad

Las teorías de la responsabilidad social y la gestión de la felicidad son fundamentales en el contexto de las prácticas comerciales modernas, especialmente dados los desafíos destacados por la Gran Renuncia. Este fenómeno ha puesto de relieve la necesidad de que las organizaciones reconsideren sus modelos de gestión y liderazgo para fomentar entornos que no solo atraigan sino que también retengan a los empleados. Como se señaló en la introducción, la Gran Renuncia ha mostrado la importancia de la felicidad institucional y la justicia institucional para el desarrollo de una gestión estratégica integral. Las empresas ahora deben cultivar ecosistemas flexibles e innovadores que promuevan el bienestar de los empleados para seguir siendo competitivas en un mercado globalizado (Klotz y Bolino, 2016; Rachman *et al.*, 2022).

La responsabilidad social en los negocios va más allá de la filantropía y el cumplimiento, integrándose en las operaciones básicas para impactar positivamente los factores sociales, económicos y ambientales. Este enfoque se alinea con el concepto de teoría de las partes interesadas, que

postula que las empresas deben considerar los intereses de todas las partes interesadas, incluidos los empleados, los accionistas, la comunidad y el medio ambiente (Freeman, 2010). Al equilibrar las ganancias con los desafíos sociales, las organizaciones pueden desarrollar estrategias éticas que mejoren su reputación y sostenibilidad operativa (Porter y Kramer, 2006). La ciudadanía corporativa extiende este concepto al ver a las empresas como "ciudadanos" sociales que se espera promuevan los derechos humanos, la democracia y la sostenibilidad ambiental. Esta perspectiva anima a las empresas a asumir un papel activo en el tratamiento de problemas globales como el cambio climático, la pobreza y la desigualdad (Matten y Crane, 2005).

La gestión de la felicidad, también conocida como gestión del bienestar de los empleados o gestión del bienestar, se centra en estrategias y prácticas que priorizan el bienestar psicológico y emocional de los empleados. Esta teoría se basa en la comprensión de que los empleados felices son más productivos, leales y motivados, lo que puede mejorar significativamente el rendimiento organizacional (Seligman, 2002; Cameron *et al.*, 2011). Por ejemplo, la psicología positiva en el lugar de trabajo aplica principios de la psicología positiva para mejorar la satisfacción laboral, la resiliencia y la felicidad general en el lugar de trabajo. Existen técnicas y prácticas comunes como ejercicios de gratitud, tareas basadas en la fuerza y el fomento de un entorno de trabajo positivo (Diener *et al.*, 2015). El garantizar que los empleados participen en asuntos organizacionales a través de una comunicación transparente y una toma de decisiones inclusiva puede conducir a una mayor satisfacción laboral y a menores tasas de rotación (Kahn, 1990; Rodas *et al.*, 2022).

El combinar la responsabilidad social con la gestión de la felicidad se crea una poderosa sinergia que beneficia tanto a la organización como a sus empleados. Por ejemplo, una empresa que adopta prácticas ecológicas no solo contribuye positivamente al medio ambiente, sino que también aumenta la moral y el orgullo de los empleados en su lugar de trabajo (Robertson y Barling, 2013). Del mismo modo, las iniciativas sociales como el voluntariado comunitario proporcionan satisfac-

ción personal a los empleados y promueven una imagen corporativa positiva. En el contexto de la Gran Renuncia, estas teorías son importantes ya que las empresas que adoptan prácticas responsables y se centran en la felicidad de los empleados tienen más probabilidades de atraer y retener a los mejores talentos, mantener la rentabilidad a largo plazo y fomentar una cultura organizacional resiliente (Grant *et al.*, 2007).

El análisis de las opiniones de los empleados en plataformas como Glassdoor ofrece información valiosa sobre la eficacia con la que las empresas están implementando estas teorías. Estas revisiones sirven como una línea directa al sentimiento de los empleados y la cultura organizacional, reflejando comentarios en tiempo real sobre las prácticas corporativas y su impacto en la satisfacción y retención de los empleados. Los estudios han demostrado que la retroalimentación constructiva en las revisiones puede influir significativamente en la reputación de la organización y atraer talento potencial (Long y Thean, 2011). Al monitorear y analizar de cerca la retroalimentación de los empleados, las organizaciones pueden medir la efectividad de sus modelos de gobernanza y hacer los ajustes necesarios para alinearse con los principios de responsabilidad social y gestión de la felicidad. Esto no solo mejora su ventaja competitiva, sino que también garantiza la sostenibilidad en un entorno empresarial cada vez más impulsado por consideraciones éticas y el bienestar de los empleados (Aguinis y Glavas, 2012).

### **Marketing social y marketing social interno en un entorno organizacional**

El marketing social es una disciplina de marketing que tiene como objetivo influir en el público objetivo para adoptar o mantener un comportamiento que mejore tanto el bienestar individual de las personas como el de la sociedad (Fernández Lorenzo, 2019).

Sin embargo, los estudios de marketing social generalmente han prestado poca atención al contexto organizacional (Smith y O'Sullivan, 2012). En este entorno, se han utilizado enfoques basados en conceptos como marketing interno o

marketing social interno; sin embargo, aunque pueden parecer similares al marketing social son diferentes. El marketing interno trata de mostrar la importancia de las relaciones entre los empleados y la organización en la búsqueda de ventajas competitivas en las empresas. Se puede definir como el esfuerzo de la empresa por conocer, analizar, comprender y responder a las necesidades de sus clientes (Park y Tran, 2018; Qiu *et al.*, 2022). Según Brennan *et al.* (2015), los conceptos de marketing social e interno se pueden combinar, dando lugar al término marketing social interno. Esta disciplina de marketing aplica el marketing interno para influir en el comportamiento de los empleados en el entorno organizacional y para lograr objetivos sociales en lugar de comerciales. En otras palabras, el marketing social interno utiliza el marketing social para motivar y coordinar los comportamientos de los empleados con respecto a los problemas sociales en un contexto organizacional (Previte y Russell-Bennett, 2014; Rafiq y Ahmed, 2000; Wells *et al.*, 2016). Los autores anteriores han considerado la aplicación del concepto de marketing social interno para lograr comportamientos sostenibles en el entorno de trabajo relacionados tanto con actitudes pro-ambientales, como el reciclaje y el ahorro de recursos, así como con comportamientos saludables, como la promoción de una nutrición adecuada en el entorno de trabajo. Estos comportamientos están destinados a involucrar y motivar a los empleados dentro de una organización para mejorar la satisfacción de los empleados, el compromiso y el rendimiento general, mejorando el éxito de la organización y la satisfacción del cliente. Con base en este enfoque, González *et al.* (2020) realizaron un estudio sobre cooperativas en Ecuador e identificaron varias dimensiones para promover el bienestar de los empleados y alinear sus metas con los objetivos organizacionales: Intercambio de valor, segmentación del mercado interno (empleados), comunicación interna, liderazgo y conciliación familiar. El mismo autor descubrió que las estrategias de marketing interno exitosas incluyen una comunicación clara de los objetivos organizacionales, programas de capacitación y desarrollo continuos e iniciativas que equilibran el trabajo y la vida familiar. Estas estrategias ayu-

dan a crear una fuerza laboral motivada alineada con la visión y los valores de la empresa.

Además, el marketing social interno influye significativamente en la innovación de servicios dentro de las organizaciones. Al satisfacer las necesidades de los empleados, las empresas pueden fomentar un entorno propicio para la creatividad y la innovación, lo que conduce a mejores ofertas de servicios y ventajas competitivas (Raeisi *et al.*, 2020). En este punto, es necesario comentar todo lo anterior, afirmando que un cambio conductual voluntario causado por factores de motivación intrínsecos puede resultar en efectos positivos, menos resistencia de la comunidad y más probabilidades de persistir con el tiempo (Geiger *et al.*, 2021).

## Comentarios sobre Glassdoor y el rol de la Gran Renuncia

Varias investigaciones han demostrado cómo las revisiones de los empleados en Glassdoor brindan información sobre las prácticas de renuncia, que son cruciales durante los períodos de cambios importantes en la fuerza laboral, como la Gran Renuncia. La retroalimentación de los empleados en línea refleja una variedad de experiencias con la renuncia y el despido, proporcionando información valiosa sobre la cultura corporativa y las prácticas de gestión.

Por un lado, el estudio de Klotz y Bolino (2016) profundiza en la naturaleza matizada de cómo los empleados renuncian y sus implicaciones para el clima organizacional y la gestión. Su investigación utiliza la teoría del intercambio social para analizar el impacto de los estilos de renuncia en los gerentes y colegas, revelando que la forma en que los empleados salen puede afectar significativamente el entorno laboral. Esta idea es crucial, ya que las narrativas compartidas en plataformas como Glassdoor a menudo destacan estas experiencias de renuncia, influyendo en las percepciones de los empleados potenciales y actuales.

Por otro lado, Richardson (2001) brinda una orientación práctica sobre el despido constructivo. Este artículo explica la importancia de manejar adecuadamente los despidos para evitar repercusiones legales y dañar la percepción pública, como se refleja en las revisiones de Glassdoor. De

igual forma, subraya la necesidad de procesos de terminación transparentes y justos para mantener una reputación organizacional positiva.

Neaves (2017) investiga en su estudio exploratorio cuáles son las razones personales detrás de las renuncias de los empleados. Neaves encuentra que las diferencias entre las expectativas de los empleados y las realidades organizativas a menudo conducen a la renuncia, un sentimiento que se expresa con frecuencia en las revisiones de Glassdoor. Estas ideas destacan la importancia de alinear las prácticas organizacionales con las expectativas de los empleados para mejorar la retención y la satisfacción.

Otra investigación desarrollada por Karl y Hancock (1999), que analizó la eficacia del asesoramiento de expertos en prácticas de despidos descubrió que las desviaciones de las prácticas recomendadas en los despidos pueden conducir a experiencias negativas de los empleados, que a menudo se comparten en Glassdoor, haciendo hincapié en la necesidad de adherirse a las mejores prácticas en los procesos de despido para fomentar una experiencia positiva al final del empleo.

Por último, la investigación de Richter *et al.* (2018) muestra que la forma en que se llevan a cabo los despidos influye profundamente en las reacciones de los empleados y las revisiones posteriores en foros públicos como Glassdoor. Los procesos de despido respetuosos y considerados pueden reducir las reacciones adversas, subrayando la importancia de mantener la dignidad y el respeto en las transiciones organizacionales difíciles.

Los comentarios de los empleados en Glassdoor no son solo reflejos de experiencias individuales, sino que son indicativos de prácticas organizacionales más amplias. De igual forma, enfatizan las implicaciones prácticas de la gestión ética y la comunicación efectiva durante los procesos de renuncia y despido, particularmente durante tiempos complicados como la Gran Renuncia. Este conjunto de investigaciones subraya la necesidad de que las organizaciones gestionen las transiciones de manera eficaz, garantizando un entorno de trabajo propicio que mantenga una imagen corporativa positiva en medio de cambios significativos en la fuerza laboral.

Para las organizaciones resulta fundamental comprender los factores que motivan a los empleados a renunciar para de esta forma mejorar la retención y administrar la rotación de personal de manera efectiva. El estudio de Klotz y Bolino (2016) profundiza en la naturaleza, las causas y las consecuencias de los estilos de renuncia de los empleados, indicando cómo las relaciones entre los empleados y sus organizaciones o supervisores influyen en los métodos de renuncia. Encontraron que los estilos de renuncia afectan significativamente la forma en que los gerentes y compañeros de trabajo reaccionan a la salida de un empleado, lo que a su vez afecta la atmósfera general del lugar de trabajo. Esto apunta a la importancia de mantener intercambios relacionales positivos para reducir los impactos negativos de las renunciaciones.

De igual forma, Klotz y Zimmerman (2015) estudian los procesos detallados que los empleados experimentan desde la planificación de su salida hasta su último día de trabajo. Su investigación destaca que las diferencias individuales influyen significativamente en la forma en que los empleados manejan el proceso de renuncia, afectando tanto su rendimiento durante el período de aviso como la dinámica organizacional.

Sojan (2023) investiga la dinámica más amplia del mercado laboral, sugiriendo que el movimiento más allá de los límites organizacionales y la rotación del mercado laboral interno son factores significativos que impulsan la rotación de los empleados. Sojan sugiere que las estrategias como la aplicación de teorías motivacionales y la mejora de la satisfacción laboral pueden reducir efectivamente la rotación.

Leonardi y Panggabean (2021) examinan cómo las percepciones de las oportunidades de ascenso profesional afectan el compromiso organizacional y la intención de renunciar. Su estudio indica que las perspectivas de carrera positivas pueden disminuir significativamente las intenciones de renuncia de los empleados al reforzar su compromiso con la organización.

Por último, Jia y Zhang (2017) se centran en la influencia de las normas salariales en las tasas de renuncia, especialmente en el sector bancario. Sus hallazgos subrayan el rol fundamental de las estructuras de compensación competitivas

para retener a los empleados, particularmente en industrias con altas tasas de renuncia.

## Metodología

### Muestra, recopilación de datos y análisis descriptivo

Glassdoor es una plataforma ampliamente utilizada que proporciona una visión integral de varios trabajos y empresas a través de contenido generado por el usuario. De igual forma, permite a los empleados actuales y anteriores enviar reseñas anónimas sobre sus lugares de trabajo, ofreciendo información sobre la cultura de la empresa, los salarios, los beneficios y las prácticas de gestión. Además, Glassdoor presenta ofertas de trabajo, preguntas de entrevistas y calificaciones de la compañía. Esta transparencia tiene como objetivo ayudar a los solicitantes de empleo a tomar decisiones informadas sobre su carrera y ayuda a los empleadores a comprender las áreas de mejora en el lugar de trabajo. Glassdoor se ha convertido en un recurso invaluable en el mercado laboral, pero tiene diferentes sesgos, como el sesgo de autoselección y el sesgo de respuesta. Para mitigar el impacto de estos sesgos, se emplearon varias estrategias en este estudio.

En primer lugar, para esta investigación se recogieron un total de 138 764 revisiones de 136 empresas en el período comprendido entre 2021 y 2023. Los datos se recogieron mediante técnicas de web scraping a través de la versión Octoparse 8, herramienta que permite descargar todas las opiniones de los usuarios, desde la creación del perfil de cada empresa en Glassdoor, hasta la fecha de descarga. Esta herramienta permitió la descarga de grandes volúmenes de datos estructurados, facilitando su limpieza y análisis. Los datos se organizaron por filas (cada una representando una revisión anónima) y columnas (cada una detallando las características de las revisiones, como la calificación, las ventajas, las desventajas, etc.), para los procesos analíticos posteriores. Este gran conjunto de datos ayuda a equilibrar los extremos y capturar una imagen más completa del sentimiento de los empleados.

En segundo lugar, la selección de la muestra se basó en criterios específicos para garantizar un conjunto de datos sólido y representativo. Solo se incluyeron empresas con más de 10 000 empleados, lo que garantiza que las revisiones representen experiencias de organizaciones grandes y potencialmente más estructuradas. Las empresas seleccionadas abarcaban diversos sectores, como la construcción, la consultoría y el asesoramiento, los bienes de consumo, los servicios financieros, la industria, las tecnologías de la información, la publicidad y las relaciones públicas, la atención sanitaria, las telecomunicaciones, el transporte y el turismo. Esta diversidad tenía como objetivo capturar un amplio espectro de experiencias de los empleados en diferentes industrias que están siendo significativamente afectadas por la Gran Renuncia (Instituto de Tecnología de Massachusetts, 2022).

Finalmente, para comprender los elementos organizacionales clave que impactan significati-

vamente el contenido y la lealtad de los empleados, las revisiones de Glassdoor se dividieron en cuatro grupos antes del análisis de la red semántica: ventajas y desventajas tanto para los empleados actuales como para los exempleados. Esta clasificación proporciona una visión clara de los temas y sentimientos principales expresados por ambos grupos, destacando las similitudes y diferencias en sus experiencias y percepciones.

El análisis descriptivo de los datos obtenidos muestra que, de las 138 764 revisiones, 121 838 tenían la sección de ventajas, y 52 694 desventajas. Específicamente, de los 86 113 empleados que compartieron su opinión, 76 162 usuarios indicaron ventajas y 10 640 desventajas. En cuanto a los 52 641 exempleados que escribieron reseñas, 45 676 compartieron las ventajas y 45 676 las desventajas. La tabla 1 muestra la distribución de las revisiones obtenidas con el raspado de la web por sector.

**Tabla 1**  
*Distribución de las revisiones obtenidas con raspado web por sector*

Sector	Opiniones de Glassdoor			
	2021	2022	2023	Total
Contabilidad e impuestos	8937	15 715	14 308	38 960
Restaurantes y cafeterías	3449	10 898	11 640	25 987
Equipo de computación	5539	5669	8058	19 266
Consultoría de Negocios	1976	2240	1767	5983
Fabricación de productos de consumo	1608	1537	1462	4607
Fabricación de electrónica	520	1419	2193	4132
Biotecnología y productos farmacéuticos	1117	1220	1180	3517
Banca y préstamos	1266	1159	1084	3509
Servicios informáticos	1559	1102	730	3391
Servicios de Internet y Web	756	1061	850	2667
Fabricación de alimentos y bebidas	814	912	843	2569
Hospitales y atención médica	466	756	1283	2505
Arquitectura e Ingeniería	738	686	765	2189
Soluciones de red y software empresarial	667	832	676	2175
Grandes almacenes, tiendas de ropa y calzado	575	769	682	2026
Consultoría de RRHH	512	690	706	1908
Servicios de telecomunicaciones	742	593	550	1885
Fabricación de maquinaria	537	603	504	1644

Opiniones de Glassdoor				
Sector	2021	2022	2023	Total
Hoteles y resorts	590	523	450	1563
Energía y servicios públicos	499	530	532	1561
Transporte de carga y envío	126	167	945	1238
Construcción	439	418	366	1223
Fabricación de productos médicos	127	127	881	1135
Gestión de activos e inversiones	362	352	261	975
Fabricación de equipos de transporte	219	274	297	790
Compañías de Seguros	223	216	241	680
Bienes raíces	125	145	149	419
Publicidad y Relaciones Públicas	86	99	75	260
<b>Total</b>	<b>34 574</b>	<b>50 712</b>	<b>53 478</b>	<b>138 764</b>

## Análisis de redes semánticas

El análisis realizado para esta investigación utilizó un enfoque de análisis de redes semánticas para comprender las conexiones y los patrones dentro de las revisiones de los empleados de Glassdoor.

El análisis de redes semánticas es un gran método para examinar las relaciones entre diferentes entidades. En este contexto, las entidades se refieren a las palabras y frases utilizadas en las revisiones de los empleados. Al crear una red de estas entidades, podemos visualizar y analizar

las conexiones y coincidencias, proporcionando información sobre los principales temas y sentimientos expresados por los empleados. El análisis de las redes semánticas se realizó utilizando la herramienta de redes semánticas NoCodeFunctions. Esta herramienta está diseñada para analizar grandes grupos de texto mediante la creación de redes semánticas que ilustran las relaciones entre los términos. El análisis implicó varios pasos y parámetros clave para garantizar la solidez y relevancia de los resultados con la ingeniería de datos de texto (tabla 2).

**Tabla 2**

*Pasos clave en la ingeniería de datos de texto para el análisis de redes semánticas de palabras*

Pasos	Explicación	Parámetros
<b>Idioma</b>	El primer paso en un análisis de red semántica es seleccionar el lenguaje en el que se escriben los textos, ya que facilita el siguiente paso, que es la normalización, lo que permite una mejor localización de plurales y similitudes semánticas.	Inglés
<b>Normalización</b>	Los datos del texto sin procesar fueron sometidos a la normalización, un paso crucial para estandarizar el texto para su posterior análisis. Este proceso implica convertir todo el texto en minúsculas para garantizar la uniformidad, eliminando la puntuación, los números y los caracteres especiales que no contribuyen al significado semántico. Además, se eliminaron las palabras de parada comunes (por ejemplo, "el", "y", "es") para enfocar el análisis en contenido significativo.	Aplicado
<b>Longitud mínima de la palabra</b>	Para eliminar las palabras insignificantes y centrarse en el contenido significativo, se estableció una longitud mínima de palabra de 4 caracteres. Este parámetro ayuda a excluir palabras cortas comunes que no contribuyen significativamente al análisis.	4 caracteres
<b>Frecuencia mínima de palabras</b>	Se excluyeron las palabras que aparecían menos de dos veces en el conjunto de datos. Esto ayuda a filtrar términos raros, asegurando que el análisis se centre en temas comúnmente discutidos.	2 ocurrencias

Pasos	Explicación	Parámetros
<b>Tokenización y longitud de n-gramas</b>	Después de la normalización, los datos de texto se <i>tokenizaron</i> . La <i>tokenización</i> se refiere al proceso de descomponer el texto en palabras o términos individuales (tokens). Este paso es esencial para analizar la frecuencia y la coincidencia de términos específicos dentro de las revisiones. El análisis incluyó n-gramas (secuencias de palabras) con una longitud máxima de 4. Los N-gramas ayudan a capturar frases y expresiones de varias palabras que proporcionan más contexto y significado que las palabras individuales. Por ejemplo, el “crecimiento de la carrera” como n-grama es más informativo que la “carrera” y el “crecimiento” analizados por separado.	Hasta 4 palabras
<b>Lematización</b>	Para refinar aún más los tokens, se aplicó la lematización. La lematización reduce las palabras a su forma base o raíz (lema), lo que permite la agrupación de diferentes formas de una palabra (por ejemplo, “corriendo” y “corrió” a “correr”). Este paso ayuda a consolidar términos similares y mejorar la precisión del análisis semántico. La lematización es el proceso de reducir las palabras a su forma base o raíz. Este paso es crucial para estandarizar diferentes formas de una palabra, asegurando que variaciones como singular/plural y diferentes tiempos se consideren como la misma entidad. La lematización mejora la consistencia y claridad del análisis.	Aplicado
<b>Información mutua puntual (PMI)</b>	Para identificar asociaciones significativas de palabras, se empleó el método de Información Mutua Puntual (PMI). El PMI mide la asociación entre dos palabras al comparar la probabilidad de su coocurrencia con la probabilidad de sus ocurrencias individuales. Los valores más altos de PMI indican asociaciones más fuertes entre términos, lo que es fundamental para construir redes semánticas significativas. El PMI es una medida estadística utilizada para identificar la asociación entre pares de palabras. Ayuda a resaltar las fuertes conexiones entre los términos que son indicativos de coincidencias significativas dentro del texto. La aplicación de PMI a las conexiones de red garantiza que la red refleje relaciones significativas entre palabras.	Aplicado
<b>Análisis de coocurrencia</b>	El último paso es el análisis de coocurrencia, que realizó para identificar relaciones entre términos clave en las revisiones. Este análisis fue crucial para comprender la estructura temática de los datos de texto y para construir las visualizaciones de red utilizadas en el estudio.	Aplicado

La configuración de la herramienta y la aplicación de estos parámetros aseguraron que el análisis se centrara en términos significativos, capturando la esencia de los sentimientos de los empleados expresados en las revisiones. El análisis aprovechó el concepto de coocurrencia, que se refiere a la frecuencia con la que dos o más palabras aparecen juntas en el texto. La coocurrencia es un aspecto fundamental del análisis de redes semánticas, ya que ayuda a identificar términos relacionados y construir una red que refleje la estructura subyacente del texto.<sup>1</sup> Mediante el uso de coocurrencia y PMI, la herramienta de análisis de redes semánticas pudo resaltar los temas clave discutidos por empleados actuales y anteriores. Los mapas de red resultantes proporcionaron una representación visual de estos temas, lo que facilitó la identificación de patrones y la obtención de información.<sup>2</sup>

La herramienta construyó redes semánticas para las revisiones utilizando estos parámetros. El análisis de la red semántica se dividió en dos categorías principales: revisiones de empleados actuales y revisiones de exempleados. Cada categoría se clasificó además en ventajas y desventajas.

## Resultados y discusión

Las cifras presentadas en este estudio y mostradas en esta sección se han generado a partir de la extensión VOSviewer que permiten la visualización de las relaciones entre los términos clave y los temas derivados de las revisiones de los empleados. En estas visualizaciones de red, los nodos representan términos específicos o palabras clave, mientras que el tamaño de cada nodo indica la frecuencia de la ocurrencia de ese tér-

1 Ver: <https://bit.ly/4eoVUer>

2 Ver: <https://bit.ly/3Bk5Nvx>

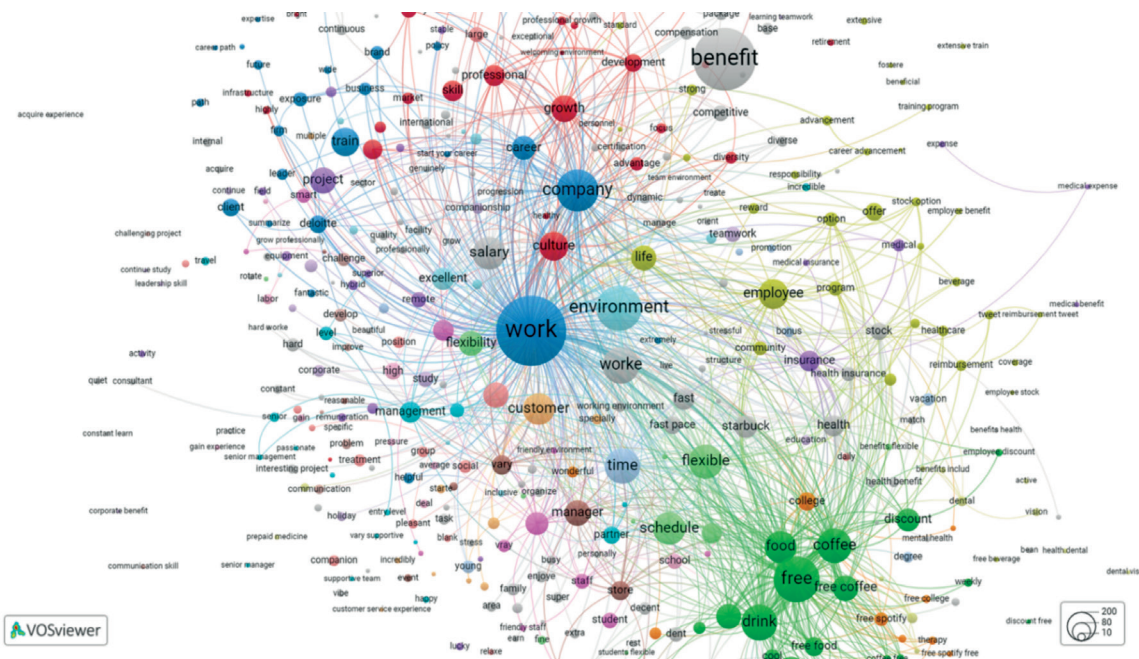




que el exceso de carga de trabajo fue un factor que contribuyó a su salida (figura 4). También se destacan los problemas con la gestión, como la “mala gestión” y el “favoritismo”, lo que indica que el mal liderazgo y la percepción de injusticia fueron razones significativas para renunciar. Las quejas sobre “salarios bajos” y “sin bonificación” son significativas, aunque se enfatizan un poco menos en comparación con los empleados actuales, lo que refleja la preocupación constante por la compensación financiera. La falta de oportunidades de crecimiento profesional es más enfatizada por los exempleados, con frases como “sin crecimiento profesional” y “oportunidades limitadas”, lo que sugiere que la falta de perspectivas de avance fue una razón importante para su salida.

En el tabla 3 se destacan varias observaciones clave. Tanto los empleados actuales como los antiguos valoran un entorno de trabajo positivo y las oportunidades de crecimiento profesional, lo que indica que estas son áreas críticas para la satisfacción y retención de los empleados. La carga de trabajo y los problemas de gestión son preocupaciones importantes para ambos grupos, lo que sugiere que estas áreas necesitan ayuda para mejorar la satisfacción de los empleados y reducir la rotación. Los empleados actuales enfatizan más los problemas de compensación, mientras que los exempleados destacan más la falta de avance profesional, lo que indica diferentes factores que influyen en su estado actual y las razones para irse. La flexibilidad es una ventaja más fuerte para los antiguos empleados, lo que indica su importancia en la retención y la satisfacción.

**Figura 3**  
Ventajas mencionadas por los antiguos empleados



El abordar estos problemas mejorando las prácticas de gestión, proporcionando mejores oportunidades de crecimiento profesional y garantizando una compensación justa puede mejorar

la satisfacción de los empleados y reducir la rotación. Además, ofrecer acuerdos de trabajo flexibles puede mejorar significativamente la retención de los empleados y atraer a los mejores talentos.



	Empleados actuales	Antiguos empleados	
Desventajas	<b>Carga de trabajo</b>	Los temas como el “exceso de trabajo” y las “horas extras” indican insatisfacción con la carga de trabajo.	Al igual que los empleados actuales, los exempleados mencionan “exceso de trabajo” y “largas horas”.
	<b>Falta de avance</b>	Las frases como “sin ascenso” y “trabajo sin salida” indican preocupaciones sobre el crecimiento de la carrera.	Los temas de preocupación son “sin crecimiento profesional” y “oportunidades limitadas”.
	<b>Gestión</b>	Los temas como “gestión deficiente” y “microgestión” sugieren insatisfacción con el liderazgo.	Los problemas con la “mala gestión” y el “favoritismo” son significativos.
	<b>Compensación</b>	Los términos como “sueldo bajo” y “salario” resaltan las preocupaciones sobre la compensación.	Resultan comunes las quejas sobre “baja paga” y “sin bonificación”.

Sin embargo, hay diferencias notables en la forma en que estos grupos perciben el equilibrio entre la vida laboral y la vida privada y la flexibilidad. Los empleados actuales tienden a enfatizar más el equilibrio entre la vida laboral y la vida privada, mencionando términos como “horas flexibles” y “equilibrio entre la vida laboral y la vida privada” como ventajas significativas. Esto sugiere que lograr un equilibrio entre la vida profesional y personal es un factor clave para su satisfacción y una razón por la que podrían optar por quedarse en la empresa. Por otro lado, los antiguos empleados destacan más la flexibilidad, siendo comunes términos como “horario flexible” y “trabajo desde casa”. Esto indica que las condiciones de trabajo flexibles eran muy valoradas y que su ausencia podría haber sido un factor en su decisión de marcharse.

La compensación es otra área donde las percepciones difieren entre los dos grupos. Los empleados actuales parecen más centrados en las preocupaciones sobre el salario y la falta de bonos, que son desventajas que se mencionan con frecuencia. Esto podría indicar una insatisfacción con la remuneración financiera que, de no abor-

darse, podría llevar a un desgaste. Los antiguos empleados también mencionan cuestiones de compensación, pero tienden a enfatizar más la falta de crecimiento profesional. Términos como “sin crecimiento profesional” y “oportunidades limitadas” son significativos, lo que sugiere que la falta de perspectivas de avance fue una razón importante para su salida.

La carga de trabajo y los problemas de gestión son temas importantes para ambos grupos. Tanto los empleados actuales como los antiguos destacan con frecuencia como desventajas el exceso de trabajo y las largas horas, lo que indica la necesidad de que las empresas aborden el equilibrio entre la vida laboral y personal de manera más efectiva. Los problemas de gestión, como el liderazgo deficiente y el favoritismo, son quejas comunes entre ambos grupos, lo que subraya la importancia de un liderazgo eficaz y un trato justo en el lugar de trabajo. Estas preocupaciones comunes sugieren que al mejorar las prácticas de gestión y abordar los problemas de carga de trabajo podría mejorar la satisfacción de los empleados y reducir la rotación.

**Tabla 4**

*Análisis comparativo de similitudes y diferencias en las revisiones: empleados actuales vs. exempleados*

Similitudes	Diferencias
<b>Ambiente de trabajo:</b> tanto los empleados actuales como los antiguos valoran un buen ambiente de trabajo, equipos de apoyo y una cultura positiva.	<b>Equilibrio entre la vida laboral y personal:</b> los empleados actuales enfatizan más el equilibrio entre la vida laboral y personal como una ventaja, mientras que los exempleados destacan más la flexibilidad. Los empleados actuales destacan el equilibrio entre la vida laboral y personal con más frecuencia como una ventaja, diferencias ligeramente más grandes para términos relacionados. Esto podría indicar que los empleados actuales valoran su equilibrio actual entre la vida laboral y la vida privada, lo que podría ser una razón por la que se queden.

Similitudes	Diferencias
<b>Crecimiento profesional:</b> ambos grupos aprecian las oportunidades de avance y aprendizaje.	<b>Compensación:</b> los empleados actuales parecen estar más centrados en las preocupaciones sobre el salario y la falta de bonos, mientras que los exempleados también mencionan estos pero enfatizan más el crecimiento de la carrera. Los empleados actuales enfatizan más los problemas de compensación, lo que podría indicar una insatisfacción que podría conducir a un desgaste si no se aborda a tiempo.
<b>Carga de trabajo:</b> ambos grupos destacan el exceso de trabajo y las largas horas como desventajas.	<b>Flexibilidad:</b> los antiguos empleados enfatizan la flexibilidad más fuertemente como una ventaja, con diferencias más grandes para términos como “horario flexible” y “trabajo desde casa”. Esto indica que los antiguos empleados valoraban especialmente las condiciones de trabajo flexibles, y su ausencia podría haber sido un factor en su decisión de irse.
<b>Administración:</b> los problemas con la administración, como el liderazgo deficiente y el favoritismo, son quejas comunes.	<b>Falta de avance:</b> los exempleados destacan la falta de avance y las oportunidades limitadas de manera más prominente, con diferencias más grandes para términos relacionados. Esto sugiere que los antiguos empleados se fueron debido al estancamiento en su crecimiento profesional.

Por último, la tabla 5 que clasifica las razones por las que los empleados se van y no se quedan proporciona información valiosa sobre los factores clave que influyen en estas decisiones. Para los empleados que deciden quedarse, se observa que un ambiente de trabajo positivo y de apoyo son factores cruciales. Los empleados actuales destacan con frecuencia la importancia de la dinámica de equipo y una cultura positiva, lo que sugiere que un lugar de trabajo armonioso y colaborativo es una razón importante para el empleo continuo. Además, se mencionan de manera significativa las oportunidades para el crecimiento y el aprendizaje profesional, lo que indica que el acceso al desarrollo profesional y las oportunidades de ascenso desempeñan un papel fundamental en la retención de los empleados. Además, el equilibrio entre el trabajo y la vida personal se cita frecuentemente como una razón para quedarse, haciendo hincapié en la importancia del equilibrio entre el trabajo y la

vida personal en la satisfacción y retención de los empleados.

Por otro lado, las razones para irse son notablemente diferentes. La falta de promoción profesional es una de las principales razones mencionadas por los antiguos empleados. Los términos como “sin crecimiento profesional” y “oportunidades limitadas” se mencionan con frecuencia, lo que indica que es probable que los empleados se vayan si sienten que su crecimiento profesional está estancado. Los problemas de gestión también son un factor importante que contribuye al desgaste. Las quejas sobre la “mala gestión” y el “favoritismo” sugieren que un liderazgo deficiente y la percepción de injusticia pueden llevar a los empleados a buscar oportunidades en otros lugares. Además, la carga de trabajo es un tema importante entre los que se van. Los temas de “exceso de trabajo” y “largas horas” indican que la carga de trabajo excesiva puede conducir al agotamiento, lo que lleva a los empleados a renunciar.

**Tabla 5**  
Ranking de razones para la retención de empleados vs. desgaste

Razones para renunciar vs. quedarse	
Renunciar	Quedarse
Falta de avance: los exempleados a menudo citan “ningún crecimiento profesional” y “oportunidades limitadas” como razones para irse, lo que indica que la falta de progreso profesional puede conducir a la deserción.	Ambiente de trabajo: tanto los empleados actuales como los antiguos aprecian un ambiente de trabajo positivo y de apoyo, pero los empleados actuales enfatizan particularmente el “equipo” y la “cultura positiva”, lo que indica que un buen ambiente de trabajo es una razón para quedarse.
Problemas de gestión: las quejas sobre “mala gestión” y “favoritismo” sugieren que el mal liderazgo contribuye a que los empleados se vayan.	Crecimiento de la carrera: las oportunidades de avance y aprendizaje se destacan como razones para permanecer por los empleados actuales.

Razones para renunciar vs. quedarse	
Renunciar	Quedarse
Carga de trabajo: el exceso de trabajo y las largas horas son quejas comunes entre los expleados, lo que sugiere que la carga de trabajo excesiva puede conducir al agotamiento y las renunciaciones.	Equilibrio entre la vida laboral y la vida privada: los empleados actuales mencionan con frecuencia el equilibrio entre la vida laboral y la vida privada como una ventaja, lo que indica que lograr este equilibrio es una razón para quedarse.

## Conclusiones

Los hallazgos de esta investigación proporcionan información crucial sobre los factores que influyen en la satisfacción y retención de los empleados, destacando varias áreas clave que las organizaciones deben abordar para mejorar las condiciones laborales.

Tanto los empleados actuales como los antiguos subrayan la importancia de un entorno de trabajo positivo y de apoyo. Esto es evidente por las frecuentes menciones de términos como “buen ambiente de trabajo”, “cultura positiva” y “equipo de apoyo” (Klotz y Bolino, 2016). Estos elementos son cruciales para fomentar la satisfacción y el compromiso de los empleados. Un entorno de trabajo armonioso promueve la colaboración y el sentido de pertenencia, que son esenciales para mantener una alta moral y productividad. Esta alineación con la cultura organizacional puede mejorar significativamente la satisfacción laboral y reducir las intenciones de rotación, como lo señalaron MacIntosh y Doherty (2010). Por lo tanto, mantener una cultura de equipo positiva y un ambiente de trabajo no solo es beneficioso, sino que es esencial para retener el talento y garantizar la estabilidad organizacional.

El deseo de crecimiento profesional y oportunidades de aprendizaje es un tema fundamental entre los empleados actuales y anteriores. Esta tendencia destaca la importancia de proporcionar caminos claros para el avance y el desarrollo profesional. Singh (2018) encontró una fuerte correlación positiva entre las prácticas de gestión de carrera y la satisfacción profesional, lo que indica que las oportunidades estructuradas de crecimiento profesional pueden reducir significativamente las tasas de rotación. Además, el énfasis en términos como “crecimiento profesional”, “oportunidades de aprendizaje” y “avance” refleja la necesidad de los empleados de un de-

sarrollo profesional continuo (Leonardi y Panggabean, 2021). Las organizaciones que invierten en el desarrollo profesional de sus empleados no solo mejoran la satisfacción laboral, sino que también crean una fuerza laboral más calificada y comprometida.

El problema del exceso de trabajo y las largas horas de trabajo se presenta como una desventaja importante tanto para los empleados actuales como para los antiguos, lo que indica un área crítica para la mejora de la organización. Los términos como “exceso de trabajo” y “largas horas” se mencionan con frecuencia, lo que sugiere que las cargas de trabajo excesivas contribuyen significativamente a la insatisfacción y el agotamiento de los empleados (Spagnoli *et al.*, 2020). Esto se alinea con los hallazgos de Suprani *et al.* (2022), quien señaló que las altas cargas de trabajo y el escaso equilibrio entre la vida laboral y la vida privada son factores clave que impulsan las intenciones de rotación. El hecho de abordar estos problemas mediante la implementación de políticas que promuevan un mejor equilibrio entre la vida laboral y personal, como horarios de trabajo flexibles y cargas de trabajo manejables, puede mejorar significativamente el bienestar y la retención de los empleados.

Ambos grupos expresan su insatisfacción con la mala gestión y el favoritismo, destacando la importancia de un liderazgo eficaz y un trato justo en el lugar de trabajo. Las frases como “mala gestión”, “microgestión” y “favoritismo” apuntan a problemas significativos que afectan la moral de los empleados y la confianza en el liderazgo (Rachman *et al.*, 2022). Se necesita un liderazgo eficaz para fomentar un clima organizacional positivo y la participación de los empleados. Como demostraron Olaniyan y Hystad (2016), un liderazgo auténtico que promueva la confianza y la integridad puede reducir significativamente la inseguridad laboral y las intenciones de rotación.

Por lo tanto, las organizaciones deben centrarse en desarrollar prácticas de gestión que sean transparentes, justas y de apoyo para mejorar la satisfacción y la lealtad de los empleados.

El liderazgo ha sido un factor considerado crucial en las situaciones de renuncia de los trabajadores. Desde el punto de vista del marketing social interno, se considera uno de los factores críticos para lograr un mayor rendimiento de los empleados, como lo demuestran las investigaciones de Almaslukh *et al.* (2022) y Akbari *et al.* (2017). El primero identifica el liderazgo participativo y de apoyo como componentes críticos del marketing social interno que mejoran significativamente la satisfacción laboral. Estos estilos de liderazgo facilitan la comunicación, la capacitación y el desarrollo efectivo, vitales para mantener una alta moral y rendimiento de los empleados. El segundo propone que el liderazgo transformacional puede mejorar los esfuerzos de marketing interno al fomentar un entorno de trabajo motivador y de apoyo. A su vez, fortalece el capital social y la lealtad de los empleados. También, el favoritismo hacia algunos empleados específicos está relacionado con el liderazgo.

Como indicaron Almaslukh *et al.* (2022), el favoritismo puede conducir a una disminución de la moral de los empleados. Cuando ciertos empleados reciben un trato preferencial, otros pueden sentirse infravalorados y desmotivados, lo que lleva al resentimiento y la desmotivación. Además, la percepción de injusticia puede erosionar la confianza en la administración. Los empleados deben creer que sus esfuerzos y contribuciones son reconocidos. El favoritismo altera esta creencia y crea una división entre la gerencia y el personal. Además, cuando se percibe el favoritismo, se anulan los efectos positivos de los esfuerzos internos de marketing social para mejorar la satisfacción laboral. Otro aspecto destacado por los empleados es la falta de promoción laboral. El marketing social interno puede fomentar la satisfacción y la preparación de los empleados para el avance profesional, beneficiando a la organización a través de un mejor rendimiento y una menor rotación (Raesi *et al.*, 2020).

Por último, la carga de trabajo aparece como otro factor crítico para tener en cuenta en la re-

nuncia de los empleados, que coincide con estudios como el de Spagnoli *et al.* (2020), que descubrieron que una carga de trabajo alta, cuando se gestiona bien, puede mejorar el rendimiento al motivar a los empleados, pero también puede causar adicción al trabajo, lo que perjudica la salud y la vida personal. El estudio hace hincapié en la necesidad de que los gestores vigilen y equilibren cuidadosamente la carga de trabajo para evitar resultados adversos, como el agotamiento y la disminución del rendimiento laboral.

Por lo tanto, esta investigación ha cumplido con los tres objetivos propuestos. El primero se relacionó con la exploración de la integración de teorías. El análisis de las revisiones de los empleados revela que las organizaciones que integran con éxito estas teorías en sus prácticas ven una mejora en la moral de los empleados y las tasas de retención, lo que destaca el impacto práctico de estas estrategias integradas. La segunda era identificar los factores críticos. Los resultados del análisis de la red semántica demuestran claramente que un entorno de trabajo propicio y las oportunidades de crecimiento profesional son muy valoradas por los empleados, mientras que los temas como la carga de trabajo excesiva y las malas prácticas de gestión contribuyen significativamente a la insatisfacción y la rotación. Por último, el tercero consistió en evaluar el impacto en el éxito de la organización. Los resultados del estudio indican que las empresas que priorizan estos factores no solo reducen la rotación, sino que también crean una fuerza laboral más resiliente, contribuyendo en última instancia al éxito organizacional sostenido en un mercado global competitivo.

Esta investigación proporciona evidencia empírica y conocimientos prácticos sobre cómo mejorar los entornos de trabajo y adoptar prácticas de gestión éticas que pueden mejorar directamente la retención y satisfacción de los empleados. En el contexto de la Gran Renuncia, donde las tasas de rotación son alarmantemente altas, es crucial entender estos factores para los gerentes que buscan mantener una ventaja competitiva. Los hallazgos destacan la importancia de crear un entorno de trabajo positivo, ofrecer oportunidades claras de avance profesional e implementar prácticas de

gestión efectivas, elementos fundamentales para fomentar la lealtad de los empleados y reducir la rotación. Al integrar estos conocimientos en sus estrategias organizacionales, los gerentes no solo pueden retener a los mejores talentos, sino también construir una fuerza laboral más resiliente y motivada, lo cual es esencial para el éxito a largo plazo en un mercado global competitivo.

Además, este estudio ofrece una exploración novedosa entre el bienestar de los empleados y la responsabilidad corporativa, contribuyendo al creciente cuerpo de literatura sobre prácticas comerciales sostenibles. También, aborda la brecha en la investigación al proporcionar un análisis integrado que vincula la satisfacción de los empleados con el éxito organizacional a largo plazo, particularmente frente a los cambios globales en la fuerza laboral. Los conceptos teóricos como la responsabilidad social y la gestión de la felicidad se ponen en práctica dentro de entornos organizacionales reales, proporcionando una valiosa información para la investigación empírica futura. Este estudio no solo avanza en nuestra comprensión de cómo estos conceptos se pueden aplicar de manera efectiva en la práctica, sino que también abre nuevas vías teóricas para explorar las sinergias entre el bienestar de los empleados, la ética corporativa y el rendimiento organizacional. Al cerrar la brecha entre la teoría y la práctica, esta investigación sienta las bases para futuros estudios que puedan explorar estas dinámicas en diferentes industrias y contextos culturales.

Aunque este estudio proporciona información valiosa sobre los factores que influyen en la satisfacción y retención de los empleados, particularmente durante la Gran Renuncia, es esencial reconocer las limitaciones relacionadas con la fuente de datos y el alcance del estudio. Si bien el uso de las revisiones de Glassdoor proporciona información valiosa sobre la satisfacción de los empleados y las prácticas organizativas, es importante reconocer los posibles sesgos inherentes a esta fuente de datos. Una preocupación importante es el sesgo de autoselección, que surge porque las personas que eligen dejar reseñas en plataformas como Glassdoor suelen ser aquellas que están altamente satisfechas o profundamente insatisfechas con su experiencia laboral. Como

resultado, el conjunto de datos puede sobre-representar puntos de vista extremos, potencialmente sesgando el análisis hacia opiniones más polarizadas. Además, el sesgo de respuesta puede ocurrir cuando los revisores proporcionan comentarios que creen que esperan de otros, en lugar de un reflejo objetivo de su experiencia. Esto podría verse influenciado por la naturaleza pública de las revisiones y el conocimiento de que los empleadores potenciales u otros empleados pueden verlas. Debido a eso, una limitación de esta investigación es su dependencia de los datos autoinformados de Glassdoor, que pueden introducir sesgos ya que las revisiones son subjetivas y pueden estar influenciadas por las experiencias y percepciones individuales. Además, el alcance del estudio, centrado en grandes empresas con más de 10 000 empleados, limita la aplicabilidad de los resultados a organizaciones más pequeñas o de diferentes sectores. La dinámica organizativa en las empresas o industrias más pequeñas no representadas en la muestra podría diferir significativamente, lo que significa que los factores identificados aquí pueden no ser tan relevantes o impactantes en esos contextos.

Las limitaciones relacionadas con la autoselección y los sesgos de respuesta se reconocen explícitamente en la interpretación de los resultados. Si bien las revisiones de Glassdoor ofrecen información única y en tiempo real sobre las experiencias de los empleados, los hallazgos deben entenderse dentro del contexto de estas limitaciones. Para mitigar estas limitaciones, la investigación futura podría adoptar un enfoque de múltiples métodos, al combinar el análisis cuantitativo de las revisiones de Glassdoor con métodos cualitativos, como entrevistas o grupos focales con empleados de diferentes tamaños organizacionales e industrias. Este enfoque de métodos mixtos permitiría una comprensión más integral de la satisfacción y retención de los empleados, capturando un espectro más amplio de experiencias y perspectivas. A través del enfoque de método mixto propuesto, la investigación futura puede profundizar en los mecanismos específicos por los cuales los diferentes estilos de liderazgo, como el liderazgo transformacional, auténtico y participativo, impactan de manera única en la cultura organizacional, la participación de los empleados y la retención. Al

integrar el análisis cuantitativo de conjuntos de datos amplios como las revisiones de Glassdoor con los conocimientos cualitativos recopilados a partir de entrevistas o grupos focales, los investigadores pueden explorar cómo estos modelos de liderazgo fomentan climas organizacionales positivos o, por el contrario, contribuyen a la insatisfacción y la rotación de los empleados. Este examen exhaustivo proporcionará información útil para las organizaciones que buscan optimizar sus enfoques de liderazgo para obtener mejores resultados. Abordará una brecha crítica en la literatura actual y mejorará la comprensión del rol que desempeña el liderazgo en la configuración de las experiencias de los empleados y el éxito organizacional. Además, ampliar la muestra para incluir empresas más pequeñas y diferentes industrias podría proporcionar una comprensión más completa de las experiencias de los empleados. Investigar el impacto de intervenciones específicas, como los programas de capacitación de liderazgo o las políticas de gestión de la carga de trabajo, en el bienestar de los empleados y los resultados organizacionales también podría proporcionar información valiosa para mejorar las prácticas en el lugar de trabajo.

## Referencias bibliográficas

- Aguinis, H. y Glavas, A. (2012). What we know and don't know about corporate social responsibility: A review and research agenda. *Journal of management*, 38(4), 932-968. <https://doi.org/10.1177/0149206311436079>
- Akbari, M., Seyyed Amiri, N., Imani, S., Rezaeei, N. y Foroudi, P. (2017). Why leadership style matters: a closer look at transformational leadership and internal marketing. *The Bottom Line*, 30(4), 258-278. <https://doi.org/10.1108/BL-08-2017-0021>
- Almaslukh, F., Khalid, H. y Sahi, A. (2022). The impact of internal marketing practices on employees' Job satisfaction during the COVID-19 pandemic: The case of the Saudi Arabian banking sector. *Sustainability*, 14(15), 9301. <https://doi.org/10.3390/su14159301>
- Brennan, L., Binney, W. y Hall, J. (2015). Internal social marketing, servicescapes and sustainability: a behavioural infrastructure approach. En W. Wymer (ed.), *Innovations in Social Marketing and Public Health Communication*, (87-105). Springer.
- Cameron, K., Mora, C., Leutscher, T. y Calarco, M. (2011). Effects of positive practices on organizational effectiveness. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 47(3), 266-308. <https://doi.org/10.1177/0021886310395514>
- Chiang-Vega, M., Hidalgo-Ortiz, M. J. P. y Gómez-Fuentealba, M. N. (2021). Effect of job satisfaction and confidence on the organizational climate, through structural equations. *Retos*, 11(22), 347-352. <https://doi.org/10.17163/ret.n22.2021.10>
- Cuesta-Valiño, P., Gutiérrez-Rodríguez, P. y Contreras-Contreras, P. (2023). Consumer Happiness: Origin and Development of the Concept. *ANDULI. Revista Andaluza de Ciencias Sociales*, (23), 83-98. <https://doi.org/10.12795/anduli.2023.i23.05>
- Del Rosario Ángel, L. A., Feijoo Jaramillo, I. M., Sarmiento Chugcho, C. B. y Ramón Ramón, D. I. (2024). El marketing interno, satisfacción laboral y compromiso de los empleados en las empresas comerciales. *Revista Universidad de Guayaquil*, 138(1), 13-24. <https://bit.ly/3XjjS4W>
- Diener, E., Kanazawa, S., Suh, E. M. y Oishi, S. (2015). Why people are in a generally good mood. *Personality and Social Psychology Review*, 19(3), 235-256. <https://doi.org/10.1177/1088868314544467>
- Fernández Lorenzo, A., Pérez Rico, C., Méndez Rojas, V., Fernández García, C., Méndez Rojas, A. y Calero Morales, S. (2019). El marketing social y su influencia en la solución de problemas de salud. *Revista Cubana de Investigaciones Biomédicas*, 36(3). <https://bit.ly/4g2RCuO>
- Freeman, R. E. (2010). *Strategic management: A stakeholder approach*. Cambridge university press. ISBN: 9780521151740
- Geiger, S.J., Brick, C., Nalborczyk, L., Bosshard, A. y Jostmann, N.B. (2021). More green than gray? Toward a sustainable overview of environmental spillover effects: a Bayesian meta-analysis. *Journal of Environmental Psychology*, 78, 101694. <https://doi.org/10.1016/j.jenvp.2021.101694>
- González Santa Cruz, F., Moreira Mero, N., Loo Alcívar, M. I. e Hidalgo Fernández, A. (2020). Analysis of the internal marketing dimensions in social economy organizations: Study applied to co-operativism in Ecuador. *Frontiers in Psychology*, 11, 580673. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.580673>
- Grant, A. M., Christianson, M. K. y Price, R. H. (2007). Happiness, health, or relationships? Managerial practices and employee well-being tradeoffs. *Academy of Management Perspectives*,

- 21(3), 51-63. <https://doi.org/10.5465/amp.2007.26421238>
- Gutiérrez-Rodríguez, P., Cuesta-Valiño, P., Ravina-Ripoll, R. y García-Henche, B. (2023). Purchase intention of fashion brand retailers: a journey through consumer engagement and happiness. *Management Decision*, 62(2), 381-402. <https://doi.org/10.1108/md-04-2023-0541>
- ILO (International Labour Organization). (2022). World Employment and Social Outlook: Trends 2022. <https://bit.ly/3X9SuFA>
- Jauhar, J., Ting, C. S. y Abdul Rahim, N. F. (2017). The impact of reward and transformational leadership on the intention to quit of generation Y employees in oil and gas industry: Moderating role of job satisfaction. *Global Business & Management Research*, 9, 426-441. <https://bit.ly/473IEui>
- Jia, L. y Zhang, H. (2017, December). Improving managerial efficiency through analyzing and mining resigned staff data. In *2017 13th International Conference on Computational Intelligence and Security (CIS)* (pp. 331-335). IEEE. <https://doi.org/10.1109/CIS.2017.00078>
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724. <https://doi.org/10.5465/256287>
- Karl, K. A. y Hancock, B. W. (1999). Expert advice on employment termination practices: How expert is it? *Public Personnel Management*, 28(1), 51-62. <https://doi.org/10.1177/009102609902800105>
- Klotz, A. C. y Zimmerman, R. D. (2015). On the turning away: An exploration of the employee resignation process. En *Research in Personnel and Human Resources Management* (Vol. 33, pp. 51-119), Emerald Group Publishing Limited, Leeds. <https://doi.org/10.1108/S0742-730120150000033004>
- Klotz, A. C. y Bolino, M. C. (2016). Saying goodbye: The nature, causes, and consequences of employee resignation styles. *Journal of Applied Psychology*, 101(10), 1386-1404. <https://doi.org/10.1037/apl0000135>
- Leonardi, V. y Panggabean, H. R. G. (2021). The impact of perceived career opportunity to employees turnover intention mediated by organizational commitment. *Jurnal Psikologi Ulayat*, 8(2), 227-246. <https://doi.org/10.24854/jpu123>
- Long, C. S. y Thean, L. Y. (2011). Relationship between leadership style, job satisfaction and employees' turnover intention: A literature review. *Research Journal of Business Management*, 5(3), 91-100. <https://doi.org/10.3923/rjbm.2011.91.100>
- MacIntosh, E. W. y Doherty, A. (2010). The influence of organizational culture on job satisfaction and intention to leave. *Sport Management Review*, 13(2), 106-117. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2009.04.006>
- Massachusetts Institute of Technology. (2022). Toxic culture is driving the Great Resignation. <https://bit.ly/3Mp2OEo>
- Matten, D. y Crane, A. (2005). Corporate citizenship: Toward an extended theoretical conceptualization. *Academy of Management Review*, 30(1), 166-179. <https://doi.org/10.5465/amr.2005.15281448>
- Neaves, E. (2017). *It's not you, it's me: An inductive exploration of employee accounts for quitting*. <https://bit.ly/4bNDLoW>
- Olaniyan, O. S. y Hystad, S. W. (2016). Employees' psychological capital, job satisfaction, insecurity, and intentions to quit: The direct and indirect effects of authentic leadership. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 32(3), 163-171. <https://doi.org/10.1016/j.rpto.2016.09.003>
- Park, J. y Tran T., B. H. (2018). Internal marketing, employee customer-oriented behaviors, and customer behavioral responses. *Psychology & Marketing*, 35(6), 412-426. <https://doi.org/10.1080/14783363.2018.1446754>
- Porter, M. E. y Kramer, M. R. (2006). The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard business review*, 84(12), 78-92.
- Previte, J. y Russell-Bennett, R. (2014). The need for Internal Social Marketing (ISM): Extending the people focus to service employees. In *Social Marketing from Tunes to Symphonies*, 326-333. <https://doi.org/10.4324/9780203380925-25>
- Qiu, J., Boukis, A. y Storey, C. (2022). Internal marketing: A systematic review. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 30(1), 53-67. <https://doi.org/10.1080/10696679.2021.1886588>
- Rachman, M. M., Handayani, C. M. S. y Sugijanto, S. (2022). The mediating role of job satisfaction: the impact of organizational commitment on employee intention to quit. *Asia Pacific Management and Business Application*, 11(2), 201-220. <https://doi.org/10.21776/ub.apmba.2022.011.02.5>
- Raeisi, S., SuhailiRamli, N. y Lingjie, M. (2020). A Systematic Review of the Influence of Internal Marketing on Service Innovation. *Journal of Risk and Financial Management* 13(9), 207. <https://doi.org/10.3390/jrfm13090207>

- Rafiq, M. y Ahmed, P.K. (2000). Advances in the internal marketing concept: definition, synthesis and extension. *Journal of Services Marketing*, 14(6), 449-462. <https://doi.org/10.1108/08876040010347589>
- Ravina-Ripoll, R., Villena-Manzanares, F. y Gutiérrez-Montoya, G. A. (2017). Una aproximación teórica para mejorar los resultados de innovación en las empresas desde la perspectiva del "Happiness Management". *Retos*, 7(14), 113. <https://doi.org/10.17163/ret.n14.2017.06>
- Reyes-Ramírez, L. A., Leyva-del Toro, C., Pérez-Campdesuñer, R. y Sánchez-Rodríguez, A. (2022). Variables de la responsabilidad social corporativa. Un modelo de ecuaciones estructurales. *Retos*, 12(24), 286-305. <https://doi.org/10.17163/ret.n24.2022.06>
- Richardson, B. (2001). Constructive dismissal: a guide for employers and employees. *Nursing and Residential Care*, 3(10), 496-498. <https://doi.org/10.12968/nrec.2001.3.10.9279>
- Richter, M., König, C. J., Geiger, M., Schieren, S., Lothschütz, J. y Zobel, Y. (2018). "Just a little respect": Effects of a layoff agent's actions on employees' reactions to a dismissal notification meeting. *Journal of Business Ethics*, 153, 741-761. <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3372-7>
- Robertson, J. L. y Barling, J. (2013). Greening organizations through leaders' influence on employees' pro-environmental behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, 34(2), 176-194. <https://doi.org/10.1002/job.1820>
- Rodas, M., Andrés-Romero, M. P. & Astudillo-Guillén, D. B. (2022). Proyecto de inserción laboral inclusivo: formulación de su gestión organizacional. *Retos*, 12(24), 368-384. <https://doi.org/10.17163/ret.n24.2022.10>
- Salvador-Moreno, J. E., Torrens-Pérez, M. E., Vega-Falcón, V. y Noroña-Salcedo, D. R. (2021). Diseño y validación de instrumento para la inserción del salario emocional ante la COVID-19. *Retos*, 11(21), 41-52. <https://doi.org/10.17163/ret.n21.2021.03>
- Seligman, M. E. (2002). *Authentic happiness: Using the new positive psychology to realize your potential for lasting fulfillment*. Simon and Schuster.
- Singh, S. (2018). Organizational career management practices, career satisfaction, and intention to quit among Indian employee: Examining the moderating effect of 'four types of work experience'. *Australian Journal of Career Development*, 27(3), 150-159. <https://doi.org/10.1177/1038416218768896>
- Smith, A. M. y O'Sullivan, T. (2012). Environmentally responsible behaviour in the workplace: An internal social marketing approach. *Journal of Marketing Management*, 28(3-4), 469-493. <https://doi.org/10.1080/0267257X.2012.658837>
- Sojan, T. (2023). A study on the causes of employee turnover and different retention tactics developed by business. *International Scientific Journal of Engineering and Management*, 2(3), 1-8. <https://doi.org/10.55041/ISJEM00126>
- Spagnoli, P., Haynes, N., Kovalchuk, L., Clark, M., Buono, C. y Balducci C. (2020). Workload, Workaholism, and Job Performance: Uncovering Their Complex Relationship. *International Journal of Environmental Research and Public Health* 17, (18), 6536. <https://doi.org/10.3390/ijerph17186536>
- Suprani, Y., Hakimah, Y. y Said, M. (2022). Intensi Turnover Sebagai Mediasi Yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan BBC. *EKOMBIS REVIEW: Jurnal Ilmiah Ekonomi dan Bisnis*, 10(2), 841-850. <https://doi.org/10.37676/ekombis.v10i2.2166>
- Van, V. H., Phong, N. X., Vinh, L. N. y Hoa, P. T. (2022). Resignation culture in Vietnam today: Issues and recommendations. *Linguistics and Culture Review*, 6(S2), 210-221. <https://doi.org/10.21744/lingcure.v6nS2.2028>
- Wang, G., Noorhidawati, A. y Aspura, Y. I. (2024). Job advertisements for data visualization in academic libraries: A content analysis of job postings. *The Journal of Academic Librarianship*, 50(4), 102896. <https://doi.org/10.1016/j.acalib.2024.102896>
- Wells, V. K., Taheri, B., Gregory-Smith, D. y Manika, D. (2016). The role of generativity and attitudes on employees home and workplace water and energy saving behaviours. *Tourism Management*, (56), 63-74. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2016.03.027>



## Gestión de la felicidad y emprendimiento universitario: revisión de la literatura

### *Happiness management and university entrepreneurship: literature review*

Pedro Cuesta-Valiño

Catedrático del Departamento de Economía y Dirección de Empresas de la Universidad de Alcalá, España  
pedro.cuesta@uah.es  
<https://orcid.org/0000-0001-9521-333X>

Pilar Yustres-Duro

Becaria predoctoral de la Escuela Internacional de Doctorado de la Universidad Camilo José Cela, España  
pilar.yustres@ucjc.edu  
<https://orcid.org/0000-0003-4250-0575>

Laura Melendo-Rodríguez-Carmona

Profesora contratada de la Facultad de Comunicación y Humanidades de la Universidad Camilo José Cela, España  
lmelendo@ucjc.edu  
<https://orcid.org/0000-0003-1111-1905>

Estela Núñez-Barriopedro

Profesora titular del Departamento de Economía y Dirección de Empresas de la Universidad de Alcalá, España  
estela.nunezb@uah.es  
<https://orcid.org/0000-0002-2292-8147>

**Recibido:** 14/05/24 **Revisado:** 16/08/24 **Aprobado:** 26/08/24 **Publicado:** 01/10/24

**Resumen:** el incremento de la importancia del concepto de gestión de la felicidad en los 10 últimos años hace necesario una revisión de la literatura que permita valorar las principales líneas de investigación y posibles gaps. Adicionalmente existe la necesidad de mayor educación empresarial dentro de las universidades. Por lo que el presente trabajo pretende contribuir al avance de gestión de la felicidad en el contexto del emprendimiento universitario, donde se identifican las relaciones existentes entre los constructos gestión de la felicidad y emprendimiento y felicidad y emprendimiento. En este trabajo se hace una revisión de la literatura, donde a través de cinco procesos de filtrado se llega a un total de 391 artículos seleccionados como objeto de estudio. Posteriormente se debate sobre el estado de la cuestión y se identifican las áreas temáticas de investigación del emprendimiento universitario en relación con la gestión de la felicidad, las cuales son: el análisis de la gestión y organización empresarial, modelos de negocio, tipos de emprendimiento, financiación y capacidades y formación como temáticas más destacadas. Por último, se mencionan las aportaciones de este estudio al estado de la cuestión y las conclusiones alcanzadas, determinando, mediante la identificación de las distintas áreas de temáticas, la hoja de ruta para la implementación de futuras estrategias de gestión de la felicidad dentro de los emprendimientos en la universidad.

**Palabras clave:** emprendimiento, desarrollo económico, satisfacción laboral, economía urbana, rural y regional, actividad económica regional: crecimiento, desarrollo, cuestiones medioambientales, cambio.

**Cómo citar:** Cuesta-Valiño, P., Yustres-Duro, P., Melendo-Rodríguez-Carmona, L. y Núñez-Barriopedro, E. (2024). Gestión de la felicidad y emprendimiento universitario: revisión de la literatura. *Retos Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 14(28), 261-275. <https://doi.org/10.17163/ret.n28.2024.05>

**Abstract:** the increasing importance of the concept of happiness management in the last 10 years makes it necessary to review the literature to assess the main lines of research and the possible gaps. Additionally, there is a need for more business and entrepreneurship education within universities. Therefore, this paper aims to contribute to the advancement of happiness management in the context of university entrepreneurship, where the existing relationships between the constructs happiness management and entrepreneurship and happiness and entrepreneurship are identified. In this work a literature review is made, where through five filtering processes a total of 391 articles selected as object of study are reached. Subsequently, the state of the art is discussed and the thematic areas of research on university entrepreneurship in relation to happiness management are identified, which are: the analysis of management and business organization, the business models, the types of entrepreneurships, the financing and the capabilities and training as the most prominent topics. In the end, the contributions of this study to the state of the art and the conclusions reached are mentioned, determining, through the identification of the different thematic areas, the roadmap for the implementation of future happiness management strategies within university entrepreneurship.

**Keywords:** entrepreneurship, economic development, job satisfaction, urban, rural, and regional economics, regional economic activity: growth, development, environmental issues, changes.

## Introducción

Este trabajo consiste en una revisión de la literatura sobre el emprendimiento en la universidad y como el “happiness management” influye en la actividad emprendedora. Su punto de partida son anteriores revisiones de la literatura (Alonso-García *et al.*, 2021; Ravina-Ripoll *et al.*, 2023; Cuevas-Estrada y Sánchez-Bayón, 2024; Sierra-Casanova *et al.*, 2024; Melendo Rodríguez-Carmona *et al.*, 2024).

La gestión de la felicidad se ha convertido en un elemento indispensable dentro del funcionamiento de la empresa, puede aplicarse en diversas áreas o departamentos y sirve para impulsar el crecimiento empresarial. También es importante resaltar que se ha incrementado la demanda de formación relacionada con el emprendimiento dentro de la Universidad (Piperopoulos y Dimov, 2015). Esta necesidad surge por la dificultad que tiene la constitución de una empresa para los posibles emprendedores, quienes escasean en la formación y conocimiento necesario en materia empresarial (Martínez Martín *et al.*, 2019), es decir, aun teniendo una idea de negocio innovadora y potencialmente exitosa, se percibe como difícil emprender, especialmente si es en el mundo rural (Martínez-Campillo *et al.*, 2019). Frente a esto y con una orientación universitaria adecuada se coloca al estudiante en el corazón del ecosistema empresarial, para que tome decisiones e incida en la actividad empresarial (Audretsch y Belitski, 2017).

En línea con lo anterior, Ruiz-Navarro *et al.* (2021) encuentran que un 11,6 % de los estudiantes universitarios nacientes y un 20,8 % de los estudiantes universitarios consolidados tienen

intención de emprender. Esto es debido al efecto mediador de la proactividad y el optimismo que se ha dado desde el 2022, aumentando la intención emprendedora (Cardella *et al.*, 2024). Esta situación evidencia la necesidad de apoyar a la educación empresarial en las universidades, donde la mano de obra con formación académica alta se convierte en el núcleo de la innovación y transferencia de conocimiento de la economía actual (Ravina-Ripoll *et al.*, 2017). Es aquí donde las universidades aumentan su rango de actuación asumiendo nuevas misiones y relaciones para contribuir al desarrollo económico y social del territorio en el que operan con base en la innovación y el espíritu emprendedor (González Moreno *et al.*, 2019), fomentando la gestión de la felicidad dentro de la empresa y lo que esta gestión puede aportar a empresarios y trabajadores.

Conviene subrayar lo expuesto por La Rubia *et al.* (2021) y Bel Durán *et al.* (2023), quienes resaltan la necesidad de fomentar la cultura emprendedora en todas las etapas educativas, dado que cuando los alumnos llegan a la universidad es demasiado tarde para fomentar dicha cultura. Asimismo, es fundamental, orientar las carreras que no tengan una vinculación directa con las ciencias empresariales hacia la inclusión de módulos formativos sobre emprendimiento dentro de su programación (Salas-Velasco, 2023) y hacerlo con formación especializada en los distintos requerimientos para ser emprendedor, así como en la forma de gestionar la felicidad dentro de su vida laboral, esto como una tendencia nueva dentro de las ciencias de la gestión.

Todo lo anterior demuestra cómo el espíritu empresarial gana fuerza y cómo la gestión de la

felicidad a su vez adquiere protagonismo, viéndose involucrada en distintas partes de la empresa, como en estrategias de marketing social (Elías Zambrano *et al.*, 2021; Jiménez-Marín *et al.*, 2020). Otra manera de tratar la gestión de la felicidad sería centrando sus esfuerzos en incentivar la creatividad y la innovación (Ravina-Ripoll *et al.*, 2019). Además, este concepto de la gestión de la felicidad también se liga con la gestión del talento humano (Ravina-Ripoll *et al.*, 2021a) de la empresa teniendo muy presente el capital del personal. También se considera la gestión de la felicidad un elemento de progreso económico (Ravina-Ripoll *et al.*, 2022), ya que impulsa complejas acciones productivas o de sostenibilidad dentro de la empresa.

A continuación, se presenta, en primer lugar, el cambio económico tradicional y el emprendimiento y la gestión de la felicidad en este; después, los criterios de selección del corpus; después, se exponen los debates; a continuación, las aportaciones en el estado de la cuestión y, por último, las conclusiones.

## Cambio económico tradicional y emprendimiento

El apoyo y fomento del espíritu emprendedor en la universidad es una acción para avanzar en el cambio de modelo económico tradicional, al permitir el crecimiento de un reciente tejido productivo más innovador e intensivo en el uso de tecnologías y competitivo internacionalmente (La Rubia *et al.*, 2021). Esta acción emprendedora dentro de la universidad puede darse desde el enfoque académico y el universitario. Las diferencias entre ambos enfoques emprendedores son: la asunción de riesgos por parte del empresario, el esfuerzo organizativo y que el objeto de emprendimiento ha de ser una tarea innovadora (Abreau y Grinevich, 2013). Ambos enfoques se caracterizan por la limitación de recursos con los que cuenta la propia universidad (Bezanilla *et al.*, 2020) que serán con los que tendrán que desarrollar su proyecto.

Por un lado, está el emprendimiento académico (Abreau y Grinevich, 2013) definido como un acto que va más allá de los roles académicos

tradicionales de enseñanza y/o investigación, entendiéndose como una actividad innovadora, que conlleva un riesgo y que aporta recompensas financieras para el académico o la institución en la que trabaja. También, se amplía la definición para que enfatice el valor comercial del emprendimiento con el carácter social de la tarea emprendedora, para dotar de un mayor valor intangible al emprendimiento académico, como el estímulo del aprendizaje en entornos emprendedores, la sostenibilidad de las instituciones, etc. Este tipo de emprendimiento facilita la transferencia académica y la creación de *spin-offs* universitarias (Vega Gómez *et al.*, 2019).

Además, existe el emprendimiento universitario, que cada vez gana más peso (Bel Durán *et al.*, 2023), está liderado por la masa estudiantil, resulta interesante en universidades con menos capacidad de investigación al centrar su enfoque en la creación de empresas por parte de sus estudiantes (Siegel y Wright, 2015). Se fomentan los talleres empresariales y complementos formativos que incentivan el emprendimiento y el espíritu empresarial (Escalante Castro *et al.*, 2024). La universidad emprendedora perfecciona la universidad de investigación al unir la búsqueda de soluciones de los problemas de la industria y la sociedad con el ámbito académico (Etzkowitz, 2017) utilizando el modelo de investigación básica con el que trabaja tradicionalmente la universidad.

Las empresas nacidas en la universidad se entienden como genuinamente innovadoras, no solo por nacer de grupos de investigación sino por transferir el conocimiento de la universidad a la sociedad (Bel Durán *et al.*, 2023), por ejemplo, la implementación de la realidad virtual en un negocio puede afectar a los consumidores, creando un valor experiencial (Li *et al.*, 2023). Además, la universidad emprendedora adquiere un fuerte carácter social, entendiéndose que la generación de riqueza que se produzca a través de esta función tiene que contribuir a la creación de valor social (Bel Durán *et al.*, 2023), lo que llevaría a considerar al emprendimiento el motor de la innovación y crecimiento social (Ward *et al.*, 2019; Aparicio *et al.*, 2021) de un país. Se puede considerar a los emprendedores como una fuente de innovación,

creación de empleo, adopción de prácticas responsables y promotores del concepto empresas sostenible (Boscán Carroz *et al.*, 2023).

## Gestión de la felicidad en el emprendimiento

El cambio social que busca producir el emprendimiento se refleja en la creación de empleo, crecimiento económico, impulso de la productividad, aumento de la competitividad, incenti- vación de las empresas a mejorar la eficiencia y la introducción de la innovación (Mortan *et al.*, 2014; Robb y Robinson, 2014). Este cambio social al afectar a las personas se liga con la gestión de la felicidad dentro del ecosistema emprendedor. La empresa busca adaptarse a la sociedad al adoptar estrategias de gestión de la felicidad orientadas a las cambiantes demandas sociales. Por ejemplo, a través de la creación de empresas sociales (Bull y Ridley-Duff, 2019) que desafían la conceptualización tradicional de la empresa en aras de una orientación moral del sistema económico y del valor social que esta genera. Otro ejemplo es el “*ecopreneurship*” orientado al desarrollo sostenible (Del Brío González *et al.*, 2022).

Estos movimientos se enmarcan en la “economía verde” que otorga especial entidad al carácter sostenible de la actividad productiva para preservar los ecosistemas (González-Argote *et al.*, 2024). La economía verde se ve influenciada por los cambios comportamentales de los consumidores, ya que, se está produciendo un aumento en la preferencia de los clientes por marcas sostenibles (Ravina-Ripoll *et al.*, 2021b). La “economía verde” también se extrapola al ámbito de los recursos humanos junto con la gestión de la felicidad (Martínez-Falcó *et al.*, 2024), evidenciando que estas prácticas perfeccionan el compromiso laboral, bienestar de los empleados y rendimiento sostenible.

Además, la implementación y el uso de la cultura sostenible de la organización orientada a prácticas de responsabilidad social corporativa puede hacer que se alcance un mayor nivel de desempeño financiero y que la propia empresa escale puestos dentro del ranking empresarial (Pinzón-Castro y Maldonado-Guzmán, 2023).

También, este tipo de proyectos causa un efecto directo dentro del crecimiento regional del sitio en el que se desarrollan, contribuyendo al incremento de la riqueza regional (Aparicio *et al.*, 2023).

Resulta interesante incentivar aspectos sostenibles o de responsabilidad social corporativa dentro de la empresa para influenciar en la felicidad tanto de la propia empresa como del consumidor (Cuesta-Valiño *et al.*, 2023a), al ser coherentes con los actuales valores y fines sociales que busca el emprendedor. Esta felicidad del consumidor, provocada por ver satisfechas sus demandas sociales y sostenibles, influye en su lealtad y supone una alineación con la gestión de la felicidad de la empresa, ya que incentiva la adopción de hábitos o conductas sociales y sostenibles dentro de la organización para satisfacer las demandas de sus consumidores (Gutiérrez-Rodríguez *et al.*, 2023).

Asimismo, se entiende que el inicio de la actividad emprendedora genera una utilidad procesal o procedimental (Frey y Benz, 2003; Kautonen *et al.*, 2015), es decir, siguiendo con la línea de conseguir un fin más allá del económico, se trabaja con un enfoque orientado a los resultados de bienestar. Así, se puede identificar que el hecho de ser emprendedor, trabajando en jerarquías reducidas, puede aumentar la felicidad en el trabajo, lo que se relaciona con una mejor comunicación interna de estas empresas ya que se ha demostrado una vinculación estrecha entre la felicidad y esta (Castro-Martínez y Díaz-Morilla, 2020). Al igual que puede ser beneficioso trabajar la comunicación de la empresa en general, el contenido informativo de calidad por redes sociales puede ser muy eficaz, impactando directamente en la intención de compra y la lealtad de los consumidores (Çil *et al.*, 2023). Además, utilizar técnicas de comunicación y marketing de contenidos por parte de la empresa crea valor funcional, social y emocional a nivel consumidor (Repoviené y Pažeraitė, 2023).

Otro de los aspectos que puede aumentar la felicidad del emprendedor es la autonomía, entendiéndola también como la autoorganización individual (Shir *et al.*, 2019; Rosenblat y Stark, 2016), ya que se consideran “sus propios jefes”, esta característica se tiene en tan alta estima que

compensa con creces las dificultades asociadas al trabajo por cuenta propia (Binder y Coad, 2010), además los emprendedores también se caracterizan por su mentalidad compartida, talento, innovación y flexibilidad en el trabajo (Ravina-Ripoll *et al.*, 2017; Teece, 2014a), lo que también se entiende como componentes fundamentales del salario emocional (Madero-Gómez *et al.*, 2021). Este salario emocional tiene un impacto directo sobre la felicidad en el trabajo y, además, media entre la justicia organizativa y la felicidad en el trabajo, por lo que se vuelve un elemento fundamental dentro de la gestión de la felicidad (Ravina-Ripoll *et al.*, 2024).

También, la felicidad derivada de las particularidades emprendedoras puede contribuir a

maximizar los logros del propio sujeto y los de la organización (Cuesta-Valiño *et al.*, 2023b; Stam *et al.*, 2014). Por lo tanto, el “*happiness management*” dentro del entorno empresarial, a través de empresas sociales (Battilana *et al.*, 2015) o sostenibles, por ejemplo, puede generar beneficios a nivel personal y profesional dentro de los empleados y empleadores, pero que repercuten en la entidad en la que estas personas trabajan (Ravina-Ripoll *et al.*, 2022; Rando-Cueto *et al.*, 2023) lo que terminaría incrementando la calidad de vida de la población en general.

La tabla 1 sintetiza la relación entre los constructos objeto de estudio, la gestión de la felicidad con el emprendimiento y la felicidad con el emprendimiento.

**Tabla 1**

*Análisis de la relación entre la gestión de la felicidad-emprendimiento y felicidad- emprendimiento*

Constructos relacionados	Relación entre constructos
Gestión de la felicidad- emprendimiento	En los emprendimientos la gestión de la felicidad tiene un papel crucial, ya que se aplica a conceptos como el salario, el horario, la autonomía del emprendedor, entre otros.
Felicidad-emprendimiento	La felicidad dentro de los emprendimientos se ve reflejada en los resultados del emprendimiento, debido a que el bienestar del emprendedor repercute en los beneficios de la empresa.

## Criterios de selección del corpus

Con el propósito de contribuir al estudio de la gestión de la felicidad dentro del contexto del emprendimiento universitario se realiza una revisión sistemática de la literatura. Para ello se sigue una metodología PRISMA donde se recaban datos de la base de datos Web of Science el 17 de junio de 2024. Los criterios de búsqueda se basan en escoger artículos que contuvieran como Topic: “*happiness management*” AND “*entrepreneur*” AND “*university*” AND “*happiness management*” OR “*happiness at work*” OR “*workplace happiness*” OR “*happiness*” OR “*happiness index*” OR “*employee happiness*” OR “*entrepreneur happiness*” OR “*subjective happiness*” AND “*wellbeing management*” OR “*wellbeing at work*” OR “*wellbeing happiness*” OR “*wellbeing*” OR “*wellbeing index*” OR “*employee wellbeing*” OR “*entrepreneur wellbeing*” OR “*subjective wellbeing*” AND “*well-being management*” OR

“*well-being at work*” OR “*well-being happiness*” OR “*well-being*” OR “*well-being index*” OR “*employee well-being*” OR “*entrepreneur well-being*” OR “*subjective well-being*” AND “*entrepreneur*” OR “*entrepreneurial*” OR “*entrepreneurship*” OR “*entrepreneurs*” OR “*university entrepreneur*” OR “*university entrepreneurial*” OR “*university entrepreneurship*” OR “*university entrepreneurs*”.

Posteriormente se realiza un primer filtrado en el que se limita por *Document type, Article*. Después se filtra por segunda vez por idioma limitando a inglés y español la búsqueda y también se hace un tercer filtrado por fecha de publicación, del 2014-2024, debido a que es el periodo en el que se ha identificado el grueso de los artículos de esta temática.

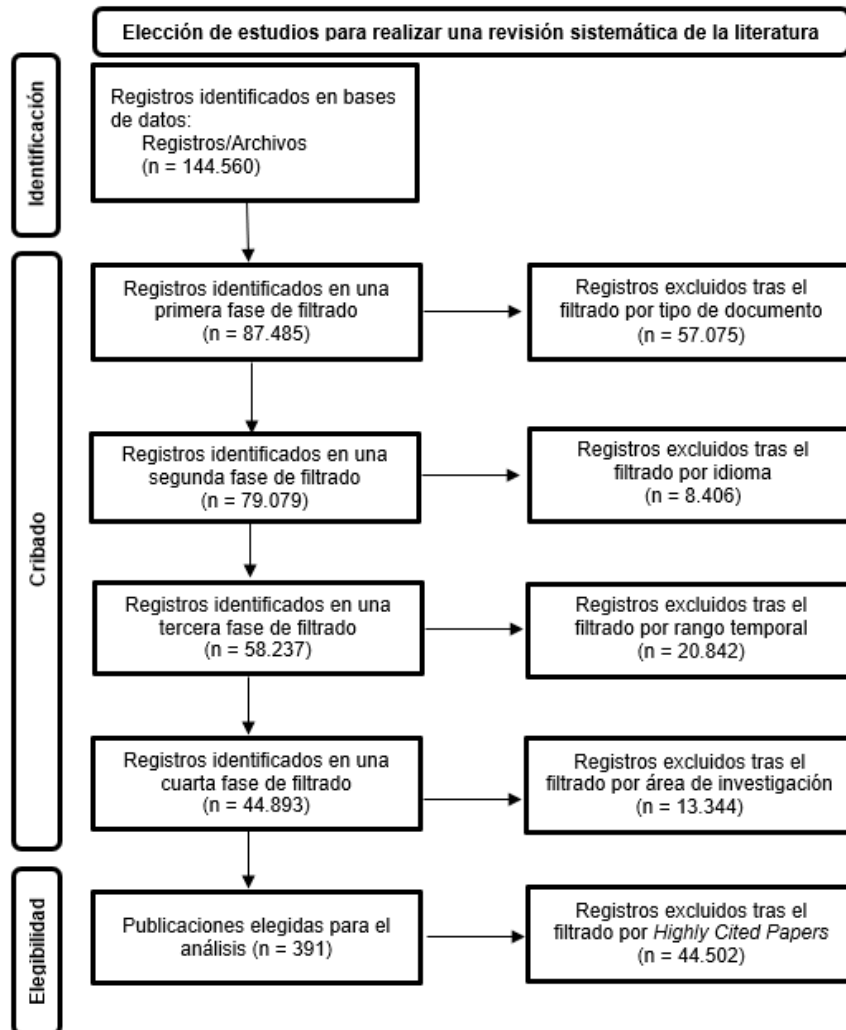
Más adelante se vuelve a filtrar por cuarta vez por Área de investigación: *Business, Economics, Behavioral Sciences, Social Issues, Social Sciences Other Topics, Social Work y Development Studies*. Y,

por último, se hace un quinto filtro por Highly Cited Papers. Tras este proceso de búsqueda se obtienen 391 artículos. A continuación, se inclu-

ye un diagrama de flujo para explicar de forma visual el proceso de búsqueda y filtrado de los artículos (ilustración 1).

### Ilustración 1

Diagrama de flujo de la revisión sistemática de la literatura



## Debates en el estado de la cuestión

A continuación, se describen los artículos seleccionados a fin de determinar cuáles son las áreas temáticas que abordaron el tema en cuestión, con el fin de exponer las contribuciones principales y la aplicación de estos artículos al objeto de estudio. Por razones de espacio se realiza una tabla donde se sintetizan los artículos más rele-

vantes de esta revisión según su número de citas y área temática, y las principales contribuciones y aplicaciones de la gestión de la felicidad en el emprendimiento universitario.

## Áreas temáticas

Con el análisis de esta sección se pretende exponer cuáles son las áreas que suscitan más interés en el estudio de la gestión de la felicidad en el emprendimiento universitario. En la tabla

2 se pueden ver las distintas áreas ordenadas por número de artículos, gestión y organización empresarial agrupa 181 artículos de los 391, lo que representa el 46,29 % del total, modelos de negocio incluye 66 artículos, 16,88 % del total, tipos de

emprendimiento cuenta con 59 investigaciones, 15,09 % del total, financiación empresarial tiene 44 estudios, 11,25 % del total, y capacidades y formación incluye 41 artículos, 10,49 % del total.

**Tabla 2**

*Áreas temáticas por número de artículos y porcentaje del total de los 391 artículos*

Área temática	Número de artículos	Porcentaje del total
Gestión y organización empresarial	181	46,29 %
Modelos de negocio	66	16,88 %
Tipos de emprendimiento	59	15,09 %
Financiación empresarial	44	11,25 %
Capacidades y formación	41	10,49 %

*Nota.* Elaboración propia a través de la revisión de 391 artículos.

La gestión y la organización empresarial es el área temática más relevante en este estudio, incluye 181 artículos de los 391 que se han analizado. Se muestran los aspectos relacionados con la creatividad y la innovación y métodos de evaluación de las distintas estrategias de gestión y organización empresarial, donde se identifica la oportunidad para implementar estrategias de gestión de la felicidad de una forma más concreta y eficaz. También se exponen cuáles son los pasos para aventurarse a la internacionalización y se estudia la creación de sentido empresarial, identificando sentimientos, emociones y procesos que están involucrados en

la creación de sentido en una empresa. Estos trabajos dan un punto de vista desde el cual tratar la gestión de la felicidad desde la empresa

En la tabla 3 se identifican los tres artículos más relevantes dentro de esta área, se puede ver cómo se busca crear una referencia para la gestión y organización empresarial, la creatividad, innovación, creación de sentido y aplicar métodos experimentales dentro de este campo. Asimismo, se proporcionan una serie de propuestas de aplicación de la gestión de la felicidad para cada uno de estos contextos.

**Tabla 3**

*Artículos más citados de gestión y organización empresarial, contribución principal y aplicación de la gestión de la felicidad en el emprendimiento de los artículos más citados de la revisión de la literatura*

Autores	N.º citas	Contribución principal	Aplicación de la gestión de la felicidad en el emprendimiento
Zupic y Čater (2015)	2420	Ser una fuente de referencia para especialistas en gestión y organización empresarial.	Detectar con rapidez nuevos temas emergentes en cuanto a la gestión de la felicidad en el emprendimiento.
Anderson <i>et al.</i> (2014)	2023	Identificación de los temas principales en materia de creatividad e innovación organizacional.	Introducir la gestión de la felicidad dentro de la creatividad y la innovación organizacional.
Maitlis y Christianson (2014)	1391	Creación de sentido para afrontar problemas dentro de una organización.	Se identifican emociones, procesos cognitivos, etc. dentro del proceso de crear sentido en la organización, en nuestro caso sería extrapolable a la emoción de felicidad y a la gestión de esta dentro de la empresa.

*Nota.* Elaboración propia a través de la revisión de 391 artículos.

En la segunda área temática más destacada se encuentran los artículos orientados a conocer más

sobre los modelos de negocio, aquí se incluyen 66 de los 391 artículos analizados. Se estudia cómo

los factores afectan en los modelos de negocio, ya sean asuntos sociales, relacionados con la transformación digital o de otra índole y que cada vez ganan más validez dentro del planteamiento de modelo de negocio. También se encuentran distintas preocupaciones como el efecto de cambios y corrientes actuales en la economía, como el impacto del coronavirus dentro de la economía o cómo les ha afectado a las empresas esta nueva realidad.

En la tabla 4 se encuentran las tres investigaciones más relevantes del estudio de los modelos de negocio, entre estos se encuentran los que profundizan en la innovación en los modelos de negocio, la composición del ecosistema emprendedor, la economía colaborativa y el efecto de crear Sistemas Nacionales de Emprendimiento. En la tabla 4 se muestra cómo estos estudios pueden contribuir a la aplicación de la gestión de la felicidad en el emprendimiento.

**Tabla 4**

*Artículos más citados de modelos de negocio, contribución principal y aplicación de la gestión de la felicidad en el emprendimiento de los artículos más citados de la revisión de la literatura*

Autores	N.º citas	Contribución principal	Aplicación de la gestión de la felicidad en el emprendimiento
Foss y Saebi (2017)	1179	Estudio sobre la innovación de modelos de negocio aplicado orientado a la gestión empresarial.	Incluir la gestión de la felicidad dentro de la innovación de modelos de negocio.
Spigel (2017)	989	Estudian la composición del ecosistema emprendedor.	Estudiar el ecosistema emprendedor desde la perspectiva de la gestión de la felicidad.
Martin (2016)	889	Analizar la economía colaborativa.	Considerar los factores de gestión de la felicidad que componen la economía colaborativa.

*Nota.* Elaboración propia a través de la revisión de 391 artículos.

La tercera área temática es la que estudia los tipos de emprendimiento. En esta área se encuentran 59 artículos de los 391. Analiza los tipos de emprendimiento y cómo ganan protagonismo las empresas de carácter social, digitales y sostenibles. Estos artículos evidencian la necesidad de gestionar este tipo de organizaciones con la singularidad que merecen dando lugar al uso de estrategias de gestión de la felicidad desde estas empresas.

Además, en la tabla 5 se ubican los artículos más destacables dentro de esta área temática, resaltando el emprendimiento digital, social, híbrido y el nuevo concepto de emprendimiento dentro de una empresa grande. Identificar estas contribuciones a la literatura pretende exponer ejemplos sobre cómo y de qué manera la gestión de la felicidad puede aplicarse dentro de cada tipo de emprendimiento.

**Tabla 5**

*Artículos más citados de tipos de emprendimiento, contribución principal y aplicación de la gestión de la felicidad en el emprendimiento de los artículos más citados de la revisión de la literatura*

Autores	N.º citas	Contribución principal	Aplicación de la gestión de la felicidad en el emprendimiento
Nambisan (2017)	1155	Estudio del emprendimiento digital.	Ver cómo la gestión de la felicidad puede introducirse dentro del emprendimiento digital.
Battilana y Lee (2014)	1086	Análisis sobre las organizaciones híbridas con especial foco en las empresas sociales.	Utilizar la gestión de la felicidad como herramienta para afrontar los desafíos organizativos de carácter social.
Doherty <i>et al.</i> (2014)	1015	Estudiar la empresa social a través de la organización híbrida.	Estudiar cómo se implementa la gestión de la felicidad dentro de la empresa social.

*Nota.* Elaboración propia a través de la revisión de 391 artículos.

La cuarta área temática comprende 44 artículos de los 391 que se han analizado y estudia la

financiación empresarial. Buscan extrapolar la creación de beneficios en las primeras partes del

emprendimiento para generar beneficios sociales tanto para el emprendedor como para el financiador, gestionando de esta manera la felicidad a diferentes niveles del proceso emprendedor.

En la tabla 6 se encuentran los tres artículos más relevantes dentro de esta área. Estos desta-

can la importancia del *crowdfunding*, el impulso de los mercados financieros, el capital social y la estructura de capital dentro de las empresas. Además, se incluyen ejemplos de aplicación concreta de la gestión de la felicidad vinculados con los estudios analizados.

**Tabla 6**

*Artículos más citados de financiación empresarial, contribución principal y aplicación de la gestión de la felicidad en el emprendimiento de los artículos más citados de la revisión de la literatura*

Autores	N.º citas	Contribución principal	Aplicación de la gestión de la felicidad en el emprendimiento
Belleflamme <i>et al.</i> (2014)	1381	Analizar el <i>crowdfunding</i> como método de financiación emprendedora.	Implementar mecanismos de gestión de la felicidad dentro de las primeras etapas de vida de una empresa, tratando de generar beneficios comunes para los financiadores y para el emprendedor.
Ahlers <i>et al.</i> (2015)	1000	Investigar para ver cómo se introducen pequeños inversores en un <i>crowdfunding</i> .	Atraer inversiones a través de la aplicación de la gestión de la felicidad.
Hsu <i>et al.</i> (2014)	964	Investigan el desarrollo de los mercados financieros en la innovación tecnológica.	Aplicar la gestión de la felicidad a la innovación tecnológica dentro de los mercados financieros.

*Nota.* Elaboración propia a través de la revisión de 391 artículos.

Por último, se encuentra el área temática de capacidades y formación donde se identifican 41 artículos de los 391 analizados. En esta área se evidencia que el capital humano ha ganado relevancia dentro de la literatura de la gestión de la felicidad en el emprendimiento, volviéndose fundamental vigilar las capacidades y formación de los emprendedores y sus trabajadores. Su adaptación al cambio y la adecuación de estos a las nuevas exigencias empresariales, en todo momento poniendo el foco en el bienestar individual del trabajador o emprendedor, para identificar las capacidades con las que cuentan y las carencias o limitaciones para

ayudarles a superarlas y que se encuentren bien en su puesto de trabajo. También se muestra el papel de las universidades como promotoras del espíritu emprendedor dentro del entorno académico y del fomento de la intención emprendedora.

La tabla 7 expone los tres artículos principales dentro de esta área, en ellos se puede destacar el interés por cómo las empresas se capacitan para la transformación digital, las capacidades dinámicas y las intenciones emprendedoras. Además, se incluyen propuestas de cómo se podría aplicar la gestión de la felicidad en el contexto de cada una de estas investigaciones.

**Tabla 7**

*Artículos más citados de capacidades y formación, contribución principal y aplicación de la gestión de la felicidad en el emprendimiento de los artículos más citados de la revisión de la literatura*

Autores	N.º citas	Contribución principal	Aplicación de la gestión de la felicidad en el emprendimiento
Warner y Wäger (2019)	1012	Investigar cómo las empresas tradicionales se capacitan para adaptarse a la transformación digital.	Ver cómo se adaptan las capacidades a la transformación digital integrando la gestión de la felicidad en este proceso.
Teece (2014b)	1006	Analizan las capacidades dinámicas de los emprendedores.	Introducir formación sobre gestión de la felicidad dentro de las capacidades dinámicas de los emprendedores.
Bae <i>et al.</i> (2014)	938	Estudiar la relación entre la educación en emprendimiento y las intenciones emprendedoras.	Añadir el estudio de cómo influye la gestión de la felicidad desde la educación emprendedora y su efecto en las intenciones emprendedoras.

*Nota.* Elaboración propia a través de la revisión de 391 artículos.

## Aportaciones al estado de la cuestión

Esta investigación arroja datos sobre los artículos de referencia dentro de este campo de estudio. A su vez evidencia la progresión del ámbito de investigación a lo largo de los últimos diez años y cómo ha ganado peso progresivamente, contribuye aportando información valiosa sobre cuáles son los tópicos más populares en este campo, principalmente los trabajos relacionados con la gestión y la organización empresarial (Besharov y Smith, 2014; Nambisan *et al.*, 2019) y los trabajos relacionados con los distintos modelos de negocio (Falk *et al.*, 2018; Schot y Steinmueller, 2018; Acs *et al.*, 2015).

Entre las aportaciones gerenciales de este trabajo, se observa un creciente interés en asuntos como la creatividad e innovación (Anderson *et al.*, 2014) dentro de las estrategias de gestión de la felicidad en la empresa. Asimismo, se destaca la necesidad de crear sentido empresarial (Maitlis y Christianson, 2014; Nambisan *et al.*, 2017) a través de emociones y complejos procesos que involucran al empleado y emprendedor. También suscita interés la forma en la que se puede obtener financiación (Navarro *et al.*, 2024) para estos emprendimientos. En este caso, se identifican alternativas puestas en marcha por empresas que se salen de las fuentes de financiación convencionales, ligando el concepto de la financiación a la innovación que se comentaba con anterioridad dentro de la esfera de la propia gestión de la empresa. Igualmente, resulta interesante vigilar las capacidades y la formación que tiene el capital humano a la hora de emprender (Liñán y Fayolle, 2015; Schlaegel y Koenig, 2014).

Destaca la consideración que tienen los tipos de emprendimiento, ya que el carácter social (Battilana y Lee, 2014) y digital (Nambisan, 2017) es un punto clave para los nuevos emprendimientos, por ello la gestión de la felicidad dentro de la empresa debe alinearse con estas realidades si quiere ser exitosa. Para finalizar estarían las aportaciones sociales, dentro de este tipo de aportaciones cabe destacar que el aspecto social es un elemento fundamental dentro de la gestión de la felicidad en los emprendimientos universitarios.

Lo que da lugar a que los emprendimientos están adquiriendo un fuerte carácter social (Doherty *et al.*, 2014) con la finalidad adaptarse a las demandas de la sociedad. Además, este carácter social de los emprendimientos se liga directamente con la gestión de la felicidad dentro de la empresa y, consecuentemente, con la propia felicidad de los clientes, lo que hace que todo el ecosistema empresarial termine estando en armonía.

## Conclusiones

Esta investigación concluye de forma teórica la importancia de la gestión de la felicidad en el panorama emprendedor universitario. Por lo que determina que esta temática ha ganado relevancia en los últimos diez años, evidenciando la necesidad de incorporar mecanismos de apoyo y fomento del emprendimiento desde las distintas partes de la universidad. A su vez, también se destaca el valor de contar y trabajar con los mecanismos de gestión de la felicidad que a lo largo de los años se han ido dejando entrever sutilmente enmascarados con otras nomenclaturas, como por ejemplo con la gestión de las emociones o la valoración del bienestar del inversor de acuerdo con los beneficios esperados. Esta necesidad se suple con revisiones de la literatura, ya que estos textos sirven como guía para académicos y profesionales.

A nivel práctico, la falta de implementación de mecanismos claros de gestión de la felicidad deja ver, por un lado, la necesidad de contemplar este tipo de gestión dentro de la formación y capacitación de los emprendedores, empresarios y trabajadores, con el fin de que se familiaricen con el concepto y sean capaces de contribuir en el crecimiento de esta felicidad en el ámbito laboral. Esto puede llevarse a cabo desde la propia universidad. Esta revisión de la literatura tiene implicaciones prácticas al presentar distintos casos sobre cómo afrontar problemáticas de los emprendedores universitarios mediante la implementación de mecanismos de gestión de la felicidad.

Por otro lado, también muestra carencias internas a nivel empresarial, ya que no se le ha dado el reconocimiento que merece a la felicidad, término que según Aristóteles se denomina el principal fin

del ser humano, es decir, es el concepto en el que deberían girar las ciencias de la administración y economía. Por lo que exponiendo distintas aplicaciones en contextos concretos, como se puede apreciar en la tabla 2, 3, 4, 5 y 6, se facilita al empresariado la aplicación de estas estrategias de gestión de la felicidad dentro de su entorno laboral. De este modo, es más sencillo abordar la inclusión de estrategias de gestión de la felicidad dentro del emprendimiento universitario.

Esta investigación cuenta con una limitación principal, se ha realizado tan solo contando con la base de datos de Web of Science. Por esto se proponen futuras líneas de investigación para presentar un trabajo paralelo con las bases de datos de Scopus y ProQuest a fin de comparar y enriquecer los resultados. También se propone tratar la gestión de la felicidad ligándola a la felicidad del consumidor, realizando estudios trasversales.

## Referencias bibliográficas

- Abreau, M. y Grinevich, V. (2013). The nature of academic entrepreneurship in the UK: Widening the focus on entrepreneurial activities. *Research Policy*, 42, 408-422. <http://dx.doi.org/10.1016/j.respol.2012.10.005>
- Acs, Z. J., Autio, E. y Szerb, L. (2015). National systems of entrepreneurship: Measurement issues and policy implications. En *Global Entrepreneurship, Institutions and Incentives*, 523-541. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2013.08.016>
- Ahlers, G. K. C., Cumming, D., Günther, C. y Schweizer, D. (2015). Signaling in equity crowdfunding. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 39(4), 955-980. <https://doi.org/10.1111/etap.12157>
- Alonso-García, J., Pablo-Martí, F. y Nunez-Barriopedro, E. (2021). Omnichannel Management in a B2B context: Concept, research agenda and bibliometric review. *International Journal of Industrial Engineering and Management*, 12(1), 1-12. <http://doi.org/10.24867/IJIEEM-2021-1-275>
- Anderson, N., Potočník, K. y Zhou, J. (2014). Innovation and creativity in organizations: A state-of-the-science review, prospective commentary, and guiding framework. *Journal of management*, 40(5), 1297-1333. <https://doi.org/10.1177/0149206314527128>
- Aparicio, S., Audretsch, D. y Urbano, D. (2021). Governmental Support for Entrepreneurship in Spain: An Institutional Approach. *Hacienda Pública Española / Review of Public Economics*, 243, 4/2022, 29-49. <https://dx.doi.org/10.7866/HPE-RPE.22.4.2>
- Aparicio, S., Hughes, M., Audretsch, D. y Urbano, D. (2023). Incentivizing knowledge institutions for entrepreneurship and society. *International Journal of Entrepreneurial Behavior and Research*, 1355-2554. <https://doi.org/10.1108/IJEBR-07-2022-0652>
- Audretsch, D. B. y Belitski, M. (2017). Entrepreneurial ecosystems in cities: establishing the framework conditions. *Journal of Technology Transfer*, 42(5), 1030-1051. <https://doi.org/10.1007/s10961-016-9473-8>
- Bae, T. J., Qian, S., Miao, C. y Fiet, J.O. (2014). The Relationship between Entrepreneurship Education and Entrepreneurial Intentions: A Meta-Analytic Review. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38(2), 217-254. <https://doi.org/10.1111/etap.12095>
- Battilana, J. y Lee, M. (2014). Advancing research on hybrid organizing. Insights from the study of social enterprises. *Academy of Management Annals*, 8(1), 397-441. <https://doi.org/10.5465/19416520.2014.893615>
- Battilana, J., Sengul, M., Pache, A. C. y Model, J. (2015). Harnessing productive tensions in hybrid organizations: The case of work integration social enterprises. *Academy of Management Journal*, 58(6), 1658-1685. <https://doi.org/10.5465/amj.2013.0903>
- Bel Durán, P., Lejarriaga Pérez de las Vacas, G. y Martín López, S. (2023). Nuevas fórmulas para promover el emprendimiento social Universitario aproximación a la Startups de estudiantes. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, 1, 144. <https://doi.org/10.5209/reve.88654>
- Belleflamme, P., Lambert, T. y Schwienbacher, A. (2014). Crowdfunding: Tapping the right crowd. *Journal of Business Venturing*, 29(5), 585-609. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2013.07.003>
- Besharov, M. L. y Smith, W. K. (2014). Multiple institutional logics in organizations: Explaining their varied nature and implications. *Academy of Management Review*, 39(3), 364-381. <https://doi.org/10.5465/amr.2011.0431>
- Bezanilla, M. J., García-Olalla, A., Paños-Castro, J. y Arruti, A. (2020). Developing the Entrepreneurial University: Factors of Influence. *Sustainability*, 12, 842. <https://doi.org/10.3390/su12030842>
- Binder, M. y Coad, A. (2010). *Life satisfaction and self-employment: A matching approach*. [Working paper, No. 1020] Papers on Economics and Evolution, Max-Planck-Institut für Ökonomik. <https://bit.ly/4cH3akD>

- Boscán Carroz, M. C., Meleán Romero, R. A., Chávez Vera, K. J. y Calanchez Urribarri, A. (2023). Peruvian entrepreneurship in the framework of sustainable development. *Retos. Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 13(26) 223-236. <https://doi.org/10.17163/ret.n26.2023.03>
- Bull, M. y Ridley-Duff, R. (2019). Towards an appreciation of ethics in social enterprise business models. *Journal of Business Ethics*, 159, 619-634. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3794-5>
- Cardella, G. M., Barba-Sánchez, V., Meseguer-Martínez, A., Hernández-Sánchez, B. y Sánchez-García, J. C. (2024). Analyzing university students' entrepreneurial intentions under the influence of the COVID-19 pandemic. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 1-24. <https://bit.ly/3Ta3gdx>
- Castro-Martínez, A. y Díaz-Morilla, P. (2020). Comunicación interna y gestión de bienestar y felicidad en la empresa española. *Profesional de la información*, 29, 3. <https://doi.org/10.3145/epi.2020.may.24>
- Cuesta-Valiño, P., Gutiérrez-Rodríguez, P. y Contreras-Contreras, P. (2023a). Consumer happiness: origin and development of the concept. *Anduli*. 23, 83-98. <http://doi.org/10.12795/anduli.2023.i23.05>
- Cuesta-Valiño, P., Loranca-Valle, C., Nuñez-Barriopedro, E. y Penelas-Leguía, A. (2023b). Model based on service quality, satisfaction and trust, the antecedents of federated athletes' happiness and loyalty. *Journal of Management Development*, 42, 6. <https://doi.org/10.1108/JMD-02-2023-0056>
- Cuevas-Estrada, J. y Sánchez-Bayón, A. (2024). Happiness management: bibliometrics and trends. *ANDULI Revista Andaluza de Ciencias Sociales*, 26, 1-19. <https://doi.org/10.12795/anduli.2024.i26.01>
- Çil, E., N. A., Erkan, S. y Mogaji, E. (2023). Social media marketing and consumer behaviour in the new normal: the relationship between content and interaction. *International Journal of Internet Marketing and Advertising*, 19(3/4), 328-349. <https://doi.org/10.1504/ijima.2023.133315>
- Del Brío González, J. A., Mitre Aranda, M. y Barba-Sánchez, V. (2022). Environmental awareness and the entrepreneurial intention in university students: Direct and mediating effects. *The International Journal of Management Education*, 20, 100719. <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2022.100719>
- Doherty, B., Haugh, H. y Lyon, F. (2014). Social enterprises as hybrid organizations: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 16(4), 417-436. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12028>
- Elías Zambrano, R., Jiménez-Marín, G., Galiano-Coronil, A. y Ravina-Ripoll, R. (2021). Children, media and food. A new paradigm in food advertising, social marketing and happiness management. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(7), 3588. <https://doi.org/10.3390/ijerph18073588>
- Escalante Castro, C. A., Figueroa Varela, L. K., y Sandoval Herrera, J. P. (2024). Emprendimiento en el contexto educativo colombiano. *Revista Venezolana de Gerencia*, 29(11), 155-169. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.29.e11.9>
- Etzkowitz, H. (2017). Innovation Lodestar: The entrepreneurial university in a stellar knowledge firmament. *Technological Forecasting and Social Change*, 123, 122-129. <http://dx.doi.org/10.1016/j.techfore.2016.04.026>
- Falk, A., Becker, A., Dohmen, T., Enke, B., Huffman, D. y Sunde, U. (2018). Global evidence on economic preferences. *The Quarterly Journal of Economics*, 133(4), 1645-1692. <https://doi.org/10.1093/qje/qjy013>
- Foss, N. J. y Saebi, T. (2017). Fifteen years of research on business model innovation: How far have we come, and where should we go? *Journal of Management*, 43(1), 200-227. <https://doi.org/10.1177/0149206316675927>
- Frey, B. S. y Benz, M. (2003). *Being independent is a great thing: Subjective evaluations on self-employment and hierarchy*. [CESifo Working Paper, No, 959] Center for Economic Studies and ifo Institute (CESifo), Munich. <http://hdl.handle.net/10419/76340>
- González-Argote, J., Sánchez-Castillo, V. y Gómez Cano, C. A. (2024). Green economy: Current trends and future directions in the context of sustainable development. *Suma de Negocios*, 15(32), 70-80. <https://doi.org/10.14349/sumneg/2024.V15.N32.A8>
- González Moreno, A., López Muñoz, L. y Pérez Morote, R. (2019). The role of higher education in development of entrepreneurial competencies: some insights from Castilla-La Mancha University in Spain. *Administrative Sciences*, 9(16). <https://doi.org/10.3390/admsci9010016>
- Gutiérrez-Rodríguez, P., Cuesta-Valiño, P., Ravina-Ripoll, R. y García-Henche, B., (2023). Purchase intention of fashion brand retailers: a journey through consumer engagement and happiness. *Management Decision*, 62(2). <https://doi.org/10.1108/MD-04-2023-0541>
- Hsu, P. H., Tian, X. y Xu, Y. (2014). Financial development and innovation: Cross-country evidence.

- Journal of Financial Economics*, 112(1), 116-135. <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2013.12.002>
- Jiménez-Marín, G., Elías Zambrano, R., Galiano-Coronil, A. y Ravina-Ripoll, R. (2020). Food and beverage advertising aimed at Spanish children issued through mobile devices: a study from a social marketing and happiness management perspective. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(14), 5056. <https://doi.org/10.3390/ijerph17145056>
- Kautonen, T., van Gelderen, M. y Fink, M. (2015). Robustness of the Theory of Planned Behavior in predicting entrepreneurial intentions and actions. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 39(3), 655-674. <https://doi.org/10.1111/etap.12056>
- La Rubia, M. D., Rus-Casas, C., Bueno-Rodríguez, S., Aguilar-Peña, J. D. y Eliche-Quesada, D. (2021). Study of the Entrepreneurial Attitudes of STEM Students. *IEEE Access*, 99, 1-1. <https://doi.org/10.1109/ACCESS.2021.3103118>
- Li, E.Y, Chang, F. K. y Jan, A. (2023). Understanding the virtual experiential value and its effect on travel intention. *International Journal of Internet Marketing and Advertising*, 19(3-4) 263-285. <https://doi.org/10.1504/ijima.2023.133340>
- Liñán, F. y Fayolle, A. (2015). A systematic literature review on entrepreneurial intentions: citation, thematic analyses, and research agenda. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 11, 907-933. <https://doi.org/10.1007/s11365-015-0356-5>
- Madero-Gómez, S., Ortiz-Mendoza, O.E. y Guerra-Leal, E. M. (2021). Flexibility strategies and their relationship with workplace environment, dedication and intellectual challenge. *CienciaUAT*, 15(2), 122-134. <https://doi.org/10.29059/cienciauat.v15i2.1462>
- Maitlis, S. y Christianson, M. (2014). Sensemaking in organizations: Taking stock and moving forward. *Academy of Management Annals*, 8(1), 57-125. <https://doi.org/10.5465/19416520.2014.873177>
- Martin, C. J. (2016). The sharing economy: A pathway to sustainability or a nightmarish form of neoliberal capitalism? *Ecological Economics*, 121, 149-159. <https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2015.11.027>
- Martínez-Campillo, A. Sierra-Fernández, M. P. y Fernández-Santos, Y. (2019). Service-learning for sustainability entrepreneurship in rural areas: what is its global impact on business university students? *Sustainability*, 11, 5296. <https://doi.org/10.3390/su11195296>
- Martínez-Falcó, J., Sánchez-García, E., Marco-Lajara, B. y Millán-Tudela, M. (2024). Enhancing employee wellbeing and happiness management in the wine industry: unveiling the role of green human resource management. *BMC Psychology*, 12, 203. <https://doi.org/10.1186/s40359-024-01703-y>
- Martínez Martín, M. I., Guilló Rodríguez, N. y Santero Sánchez, R. (2019). La Economía Social en el emprendimiento de base tecnológica en España. Un análisis cualitativo. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 96, 65-90. <https://doi.org/10.7203/CIRIEC-E.96.12969>
- Melendo Rodríguez-Carmona, L., Yustres Duro, P. y Cuesta-Valiño, P. (2024). Keys to usability in retail e-commerce: A systematic review of the literature. *UCJC Business y Society Review*, 21(80), 778-815. <https://dx.doi.org/10.3232/UBR.2024.V21.N1.17>
- Mortan, R.A., Ripoll, P., Carvalho, C. y Bernal, C. (2014). Effects of emotional intelligence on entrepreneurial intention and self-efficacy. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 20, 97-2014. <https://dx.doi.org/10.1016/j.rpto.2014.11.004>
- Nambisan, S. (2017). Digital entrepreneurship: Toward a digital technology perspective of entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 41(6), 1029-1055. <https://doi.org/10.1111/etap.12254>
- Nambisan, S., Lyytinen, K., Majchrzak, A. y Song, M. (2017). Digital innovation management: Reinventing innovation management research in a digital world. *MIS Quarterly*, 41(1), 223-238. <https://doi.org/10.25300/MISQ/2017/41:1.03>
- Nambisan, S., Wright, M. y Feldman, M. (2019). The digital transformation of innovation and entrepreneurship: Progress, challenges and key themes. *Research Policy*, 48(8), 103773. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2019.03.018>
- Navarro, E., Ramírez, J., Yepes, I., y Roa, J. (2024). Determinación del nivel de organización financiera de los emprendedores en Barranquilla, Colombia. *Revista De Ciencias Sociales*, 30(2), 233-243. <https://doi.org/10.31876/rcs.v30i2.41902>
- Navarro, E., Ramírez, J., Yepes, I., y Roa, J. (2024). Determinación del nivel de organización financiera de los emprendedores en Barranquilla, Colombia. *Revista De Ciencias Sociales*, 30(2), 233-243. <https://doi.org/10.31876/rcs.v30i2.41902>
- Pinzón-Castro, S.Y. y Maldonado-Guzmán, G. (2023). Effects of sustainable culture on CSR and financial performance in manufacturing industry. *Retos. Revista de Ciencias de la*

- Administración y Economía*, 13(26), 191-203. <https://doi.org/10.17163/ret.n26.2023.01>
- Piperopoulos, P. y Dimov, D. (2015). Burst bubbles or build steam? Entrepreneurship education, entrepreneurial self-efficacy, and entrepreneurial intentions. *Journal of Small Business Management*, 53(4), 970 - 985. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12116>
- Rando-Cueto, D., Núñez-Sánchez, J-M., Fernández-Díaz, E. y De-las-Heras-Pedrosa, C. (2023). Bibliometric Analysis, Evolution and Trends of Happiness Management in Scientific Literature. *ANDULL*, 23, 177-199. <http://doi.org/10.12795/anduli.2023.i23.10>
- Ravina-Ripoll, R., Díaz-García, G.A., Ahumada-Tello, E. y Galván-Vela, E. (2024). Emotional wage, happiness at work and organisational justice as triggers for happiness management. *Journal of Management Development*, 43(2), 236-252. <https://doi.org/10.1108/JMD-02-2023-0046>
- Ravina-Ripoll, R., Balderas-Cejudo, A., Núñez-Barriopedro, E. y Galván-Vela, E. (2023). Are chefs happiness providers? Exploring the impact of organisational support, intrapreneurship and interactional justice from the perspective of happiness management. *International Journal of Gastronomy and Food Science*, 100818, <https://doi.org/10.1016/j.ijgfs.2023.100818>
- Ravina-Ripoll, R., Romero-Rodríguez, L.M. y Ahumada-Tello, E. (2022). Guest editorial: Happiness management: key factors for sustainability and organizational communication in the age of Industry 4.0, *Corporate Governance*, 22(3), 449-457. <https://doi.org/10.1108/CG-05-2022-576>
- Ravina-Ripoll, R., Foncubierta-Rodríguez, M. J. y López-Sánchez, J. A. (2021a). Certification Happiness Management: an integral instrument for human resources management in post-COVID-19 era. *International Journal of Business Environment*, 12(3), 287-299. <https://doi.org/10.1504/IJBE.2021.116606>
- Ravina-Ripoll, R., Nunez-Barriopedro, Almorza-Gomar, D. y Tobar-Pesantez, L.B. (2021b). Happiness management: a culture to explore from Brand orientation as a sign of responsible and sustainable production. *Frontiers in Psychology*, 12, 727845. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.727845>
- Ravina-Ripoll, R., Marchena Dominguez, J. y Montañés Del Rio, M.Á. (2019). Happiness Management in the age of Industry 4.0/ Happiness Management en la época de la Industria 4.0. *Retos, Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 9(18), 183-195. <https://doi.org/10.17163/ret.n18.2019.01>
- Ravina-Ripoll, R., Villena Manzanares, F. y Gutiérrez Montoya, G.A. (2017). A theoretical review to improve outcomes of innovation in enterprises from the perspective of "Happiness Management". *Retos. Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 14(8), 113-129. <http://dx.doi.org/10.17163/ret.n14.2017.06>
- Repovienė, R. y Pažeraitė, A. (2023). Content marketing towards customer value creation. *International Journal of Internet Marketing and Advertising*, 18(2/3), 263. <https://doi.org/10.1504/ijima.2023.129666>
- Robb, A.M. y Robinson, D.T. (2014). The capital structure decisions of new firms. *The Review of Financial Studies*, 27(1), 153-179. <https://doi.org/10.1093/rfs/hhs072>
- Rosenblat, A. y Stark, L. (2016). Algorithmic labor and information asymmetries: a case study of Uber's Drivers. *International Journal of Communication*, 10, 27. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2686227>
- Ruiz-Navarro, J., Diáñez-González, J. P., Franco-Leal, N., Sánchez-Vázquez y J. M. y Camelo-Ordaz, C. (2021). Informe GUESS España 2021. *El espíritu emprendedor de los estudiantes universitarios*. <https://bit.ly/4dz9GLs>
- Salas-Velasco, M. (2023). Propensity for Self-employment in a Model of Occupational Choice: Evidences from a Cohort of Recent University Graduates in Spain. *Sustainability*, 15, 3400. <https://doi.org/10.3390/su15043400>
- Schlaegel, C. y Koenig, M. (2014). Determinants of Entrepreneurial Intent: A Meta-Analytic Test and Integration of Competing Models. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38(2), 291-332. <https://doi.org/10.1111/etap.12087>
- Schot, J. y Steinmueller, W.E. (2018). Three frames for innovation policy: RyD, systems of innovation and transformative change. *Research Policy*, 47(9), 1554-1567. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2018.08.011>
- Shir, N., Nikolaev, B.N. y Wincent, J. (2019). Entrepreneurship and well-being: The role of psychological autonomy, competence, and relatedness. *Journal of Business Venturing*, 34(5), 105875, <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2018.05.002>
- Sierra-Casanova, C., Lechuga Sancho, M.P. y Ramos-Rodríguez, A.R. (2024). What science says about entrepreneurs' well-being: a conceptual structure review. *Academia Revista Latinoamericana de Administración*, 1012-8255, <https://doi.org/10.1108/ARLA-01-2024-0005>

- Siegel, D.S. y Wright, M. (2015). Academic entrepreneurship: time for a rethink? *Brit J Manage*, 26, 582-595. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12116>
- Spigel, B. (2017). The Relational Organization of Entrepreneurial Ecosystems. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 41(1), 49-72. <https://doi.org/10.1111/etap.12167>
- Stam, W., Arzlanian, S. y Elfring, T. (2014). Social capital of entrepreneurs and small firm performance: A meta-analysis of contextual and methodological moderators. *Journal of business venturing*, 29(1), 152-173. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2013.01.002>
- Teece, D. J. (2014a). A dynamic capabilities-based entrepreneurial theory of the multinational enterprise. *Journal of International Business Studies*, 45, 8-37. <https://doi.org/10.1057/jibs.2013.54>
- Teece, D. J. (2014b). The foundations of enterprise performance: Dynamic and ordinary capabilities in an (economic) theory of firms. *Academy of Management Perspectives*, 28(4), 328-352. <https://doi.org/10.5465/amp.2013.0116>
- Vega Gómez, F.I., Miranda González, F.J., Chamorro Mera, A. y Pérez Mayo, J.A. (2019). Valuing and ordering the determining factors of academic entrepreneurship in Spain according to gender. *Revista de Estudios Empresariales. Segunda Época*, 1, 41-60. <https://dx.doi.org/10.17561/ree.v2019n1.3>
- Ward, A., Hernández-Sánchez, B. y Sánchez-García, J.C. (2019). Entrepreneurial Intentions in Students from a Trans-National Perspective. *Administrative Sciences*, 9, 37. <https://doi.org/10.3390/admsci9020037>
- Warner, K. S. y Wäger, M. (2019). Building dynamic capabilities for digital transformation: An ongoing process of strategic renewal. *Long Range Planning*, 52(3), 326-349. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2018.12.001>
- Zheng, H., Li, D., Wu, J. y Xu, Y. (2014). The role of multidimensional social capital in crowdfunding: A comparative study in China and US. *Information y Management*, 51(4), 488-496. <https://doi.org/10.1016/j.im.2014.03.003>
- Zupic, I. y Čater, T. (2015). Bibliometric methods in management and organization. *Organizational Research Methods*, 18(3), 429-472. <https://doi.org/10.1177/1094428114562629>



## Escala de Clima de Innovación: análisis psicométrico en trabajadores peruanos

### *Innovation Climate Scale: psychometric analysis in Peruvian workers*

Sergio Dominguez-Lara

Profesor e investigador de la Universidad de San Martín de Porres, Perú  
sdominguezl@usmp.pe  
<https://orcid.org/0000-0002-2083-4278>

Manuel Fernández-Arata

Profesor e investigador de la Universidad de San Martín de Porres, Perú  
mfernandezal@usmp.pe  
<https://orcid.org/0000-0002-8582-9904>

Patricia Bárrig-Jó

Profesora e investigadora de la Pontificia Universidad Católica del Perú, Perú  
pbarrig@pucp.pe  
<https://orcid.org/0000-0003-4685-5760>

**Recibido:** 23/05/24 **Revisado:** 08/06/24 **Aprobado:** 23/08/24 **Publicado:** 01/10/24

**Resumen:** los cambios, producto de la pandemia, impulsaron a las organizaciones a mantenerse vigentes y competitivas. Por ello fue necesaria la capacidad para responder a las nuevas demandas para adaptarse al cambio, lo que implica innovar en el desarrollo de sus procesos. En ese sentido, la creciente importancia del comportamiento laboral innovador en el desarrollo de las organizaciones impulsó a los investigadores a buscar los mecanismos que estimulen dicho comportamiento en los trabajadores. Por lo expuesto, esta investigación tuvo como objetivo analizar las propiedades psicométricas de la Escala de Clima de Innovación (ECI). El estudio instrumental se realizó en 273 trabajadores peruanos (50.916 % hombres) entre 22 y 76 años (Media = 45.224) pertenecientes en su mayoría a empresas privadas (75.092 %). En cuanto al análisis psicométrico se exploró claridad y relevancia de los ítems por medio de la valoración de jueces expertos (validez de contenido), la estructura interna se evaluó mediante el análisis factorial confirmatorio tanto de los modelos oblicuos como bifactor, y por último se estimó la confiabilidad de las puntuaciones (coeficiente alfa) y del constructo (coeficiente omega). En cuanto a los hallazgos, los ítems de la ECI son claros y relevantes, el modelo unidimensional tiene mayor respaldo empírico como estructura interna, y la confiabilidad es adecuada. Se concluye que la ECI tiene evidencias favorables de validez y confiabilidad para su aplicación en empresas peruanas, constituyendo una herramienta útil para conocer el clima innovador percibido por sus trabajadores, aportando información para la toma de decisiones y planeamiento de estrategias de innovación y creatividad organizacional.

**Palabras clave:** innovación, clima de innovación, trabajadores, análisis de contenido, análisis factorial, análisis multivariado, modelos de ecuaciones estructurales, análisis de confiabilidad.

**Cómo citar:** Dominguez-Lara, S., Fernández-Arata, M. y Bárrig-Jó, P. (2024). Escala de Clima de Innovación: análisis psicométrico en trabajadores peruanos. *Retos Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 14(28), 277-292. <https://doi.org/10.17163/ret.n28.2024.06>

**Abstract:** the changes caused by the COVID-19 pandemic pushed organizations to attempt to remain current and competitive. Thus, the ability to respond to new demands and adapt to shifting conditions was an unavoidable requirement, which implies innovating in the development of their processes. In that sense, the growing importance of innovative work behaviors in the development of organizations has driven researchers to investigate mechanisms that foster such behaviors in workers. The objective of this study was to analyze the psychometric properties of the Innovation Climate Scale (ICS). The instrumental study involved 273 Peruvian workers (50.916 % male) ranging in age between 22 and 76 years old (Mean = 45.224), employed for the most part in the private sector (75.092 %). The psychometric analysis explored item clarity and relevance by means of assessment by expert judges (content validity). Internal structure was assessed via confirmatory factorial analyses, both of oblique models and bi-factor. Finally, scoring reliability (alpha coefficient) and construct reliability (omega coefficient) were estimated. This study finds the ICS items to be clear and relevant, a greater empirical support for the unidimensional model as its internal structure, and an adequate reliability. In conclusion there is favorable evidence of validity and reliability for the application of the ICS in Peruvian companies as a useful tool to measure the innovative climate perceived by its workers, providing information for decision making and planning of innovation strategies and organizational creativity.

**Keywords:** innovation, innovation climate, workers, content analysis, factorial analysis, multivariate analysis, structural equation models, reliability analysis.

## Introducción

Las medidas de emergencia establecidas para hacer frente a la pandemia por COVID-19 demandaron una serie de cambios en las actividades y procesos de empresas e instituciones públicas, así como en el comportamiento de consumidores y usuarios. Por ejemplo, el distanciamiento social y las restricciones de movilidad alteraron las transacciones comerciales y propiciaron despidos y pérdida de trabajos. Si bien algunos rubros laborales, como los de servicios sanitarios y venta de productos básicos, mantuvieron la atención presencial aunque con limitaciones, otros empleos se trasladaron a la modalidad virtual. Por su parte, el comercio electrónico tuvo un impulso al implementarse plataformas digitales para atender la actividad económica y las necesidades del consumidor (Cámara Peruana de Comercio Electrónico, 2021; Lizarzaburu, 2023; United Nations Conference on Trade and Development, 2021).

La innovación es fundamental para la productividad, la rentabilidad y el desarrollo sostenible de toda organización; la globalización, el desarrollo tecnológico y la tendencia a asociarse que tienen los sectores público y privado ha incrementado significativamente la importancia de la innovación (Chan *et al.*, 2014). Para que las organizaciones se mantengan vigentes y competitivas en entornos en constante cambio, deben contar con la capacidad para responder a las nuevas demandas y con la habilidad para innovar y adaptarse a estos cambios (Kodden, 2020). La innovación en las organizaciones puede entenderse tanto por los resultados innovadores

en sí mismos, como por el proceso por el cual se desarrollan y establecen prácticas innovadoras en la organización (Pichlak, 2016).

El clima de innovación podría ser afectado positivamente por un clima de apoyo, por la respuesta emocional positiva al cambio y por estar sujeto a toma de riesgos en el lugar de trabajo (Ye *et al.*, 2022). Existen factores que apoyan o limitan el desarrollo de climas de innovación dentro de las empresas, cuya identificación puede ayudarnos a comprender los beneficios que un clima de innovación ofrece a la organización y sus trabajadores, así como a conocer también aquellas contingencias que se presentan entre el clima de innovación, el equipo, factores y resultados organizacionales (Newman *et al.*, 2020). Precisamente, uno de estos factores es el clima organizacional, que se refiere a los lineamientos de interacción establecidos en la organización y al ambiente psicosocial que la caracteriza, mientras que, a nivel individual, o psicológico, denota la percepción que tienen los trabajadores sobre el clima del centro de labores en general, o del área en el que se desempeñan, en particular (Ehrhart y Schneider, 2016; Patterson *et al.*, 2005)

A nivel organizacional, el clima innovador se refiere a organizaciones que promueven y orientan sus esfuerzos para incentivar el comportamiento innovador de sus trabajadores, recompensando su desempeño e invirtiendo en sus propuestas innovadoras (Newman *et al.*, 2020). A nivel individual el clima innovador es definido como las representaciones cognitivas del entorno organizacional que tienen los trabajadores producto de interpretaciones psicológicamente

significativas del contexto (Baltes *et al.*, 2009). Así, la persona se comportaría de acuerdo con aquello que considera relevante y esperado de ella en el centro de labores.

Considerando la perspectiva individual-psicológica, Scott y Bruce (1994) definieron al clima organizacional innovador como el grado en que los integrantes de un centro laboral perciben un clima que apoya la innovación. Estos autores evaluaron un modelo explicativo del comportamiento innovador del trabajador, encontrando que las percepciones de un clima organizacional que apoya la innovación tienen un efecto en dicho comportamiento, y actúan como una variable mediadora en la influencia que tienen las interacciones líder-trabajador y el estilo sistemático de solución de problemas en el comportamiento innovador de los individuos.

Para West y Sacramento (2012), las organizaciones creativas e innovadoras son lugares en los que la mayoría de sus miembros comparte la firme creencia en la visión inspiradora de la organización y los logros que quiere alcanzar. Algunos de los aspectos que caracterizan a las organizaciones innovadoras son la consistencia, las normas que fomentan la diversidad, el desarrollo continuo, la participación de sus miembros y el liderazgo (Kanter, 1996; Siegel y Kaemmerer, 1978). Más aún, existe evidencia de que el clima innovador depende, en parte, de las interacciones con el líder y colegas así como de la cultura organizacional (Sarros *et al.*, 2008). Además, el liderazgo transformacional está relacionado con el desempeño laboral del trabajador a través del clima de innovación (Brimhall, 2019) y la creatividad (Mumford *et al.*, 2023). Otros elementos que promueven la innovación y creatividad en una organización son las estrategias (misión institucional, medios para alcanzar metas), los estímulos para innovar (reconocimiento, disponibilidad de recursos, consideración de ideas) y la comunicación compartida en la organización (entre áreas y grupos de trabajo, información de toma de decisiones) (Carmona *et al.*, 2020).

Es por las características propias de las organizaciones, así como por la perspectiva desde la cual se define el clima organizacional innovador, que existen diversas maneras de medir el cons-

tructo (Isaksen, 2023). Por ejemplo, Patterson *et al.* (2005) elaboraron y validaron una medida del clima organizacional que incluye las prácticas administrativas de la institución, así como la productividad e innovación de la organización, mientras que Siegel y Kaemmerer (1978) construyeron una escala para evaluar la percepción de trabajadores sobre el apoyo a la innovación en sus centros de labores identificando tres dimensiones, apoyo a la creatividad, tolerancia de diferencias y compromiso personal.

Por su parte, Scott y Bruce (1994) propusieron la Escala de Clima de Innovación (ECI) para evaluar el apoyo organizacional a la innovación con una versión propia modificada con base a dos dimensiones de la escala de Siegel y Kaemmerer (1978), apoyo a la creatividad y tolerancia a las diferencias. Además, los autores agregaron preguntas para evaluar la percepción de recompensas a la innovación en el ámbito organizacional y el grado en el que las personas creen que los recursos disponibles son adecuados para lograr las metas de innovación. Para evaluar la estructura de los 26 ítems de su escala ejecutaron un análisis factorial con enfoque exploratorio con el método de extracción de componentes principales y rotación Varimax.

Al evaluar una estructura de dos dimensiones retuvieron 22 de los 26 ítems iniciales, ya que contaron con cargas factoriales por encima de .40 y fueron factorialmente complejos, es decir, que carguen en más de un factor a la vez. En ese sentido, identificaron un primer factor compuesto por 16 ítems, al que denominaron *apoyo a la innovación* el cual explicó el 31.67 % de la varianza. Esta dimensión evalúa si los miembros de una organización la perciben como abierta al cambio, tolerante de la diversidad y que apoya la búsqueda de nuevas ideas. El segundo factor, *suministro de recursos*, contó con seis ítems que midieron el grado en que los recursos humanos, de financiamiento y de tiempo en la organización son percibidos como adecuados por los trabajadores, explicando el 15.74 % de la varianza. Todos los ítems presentaron cargas factoriales entre .52 a .80 y el alfa de Cronbach fue de .92 en la dimensión de apoyo a la innovación y .77 en la de suministro de recursos.

La ECI es uno de los instrumentos más solicitados para evaluar el clima de innovación (Newman

*et al.*, 2020), y fue utilizado de forma conjunta con otras variables, como liderazgo transformacional e innovación organizacional (Jung *et al.*, 2003), cultura organizacional (Sarros *et al.*, 2008), o creatividad y clima de apoyo a la innovación (Khalili, 2016). Si bien no tiene estudios psicométricos conocidos, en un trabajo se reportaron coeficientes alfa de Cronbach de .94 para apoyo a la innovación y .76 para suministro de recursos (Sarros *et al.*, 2008), mientras que otros asumieron su unidimensionalidad, reportando coeficientes de confiabilidad adecuados (Chan *et al.*, 2014; Dhar, 2015).

De acuerdo con lo expuesto, el objetivo de este estudio fue analizar las propiedades psicométricas de la ECI en trabajadores peruanos debido a que en los últimos años las empresas están orientando su atención a la creación de un clima organizacional más propicio para promover el comportamiento innovador de sus trabajadores, esto es, cómo los trabajadores perciben su ambiente de trabajo (Ye *et al.*, 2022). Entre las variadas implicancias de esta situación, se encuentra la necesidad de disponer de instrumentos de evaluación con evidencias psicométricas, validez y confiabilidad, para valorar el clima de innovación presente en las organizaciones.

En este orden de ideas, el estudio es importante a nivel aplicado porque el uso de un instrumento, en un contexto y población distintos a los del estudio original, requiere evidencias tanto de validez como de confiabilidad para garantizar su aplicabilidad. Además, contar con una escala de medición del clima de innovación constituye un recurso importante para el desarrollo de la conducta innovadora de sus miembros (Dhar, 2015), y puede contribuir a conocer el grado en que los empleados en el país perciben a sus organizaciones como abiertas al cambio, que apoyan nuevas ideas con tolerancia a la diversidad de sus miembros, así como el grado de acuerdo con la adecuación de los recursos con los que disponen. Se puede conocer también los factores que apoyan o limitan el desarrollo de los climas de innovación, lo cual facilitaría comprender los beneficios y desventajas del clima de innovación, y sus implicancias organizacionales e individuales. De ese modo, una medida con propiedades psicométricas apropiadas permitiría conocer y comprender el clima de innovación de una empresa a fin de que los profesionales desarrollen

acciones que fomenten la innovación al interior de la organización (Newman *et al.*, 2020).

La creciente y significativa importancia del comportamiento laboral innovador en el desarrollo y supervivencia de las organizaciones competitivas ha impulsado a los investigadores a buscar los mecanismos que estimulen este tipo de comportamiento en los empleados (Afsar y Umrani, 2019). En ese sentido, diversos estudios destacan la necesidad de crear una estructura organizacional de clima que apoye y proporcione los recursos para el desarrollo de la innovación, tolerando el riesgo, por su significativa influencia en el comportamiento laboral innovador de los empleados (Afsar y Umrani, 2019; Shanker *et al.*, 2017). El modelo de interaccionismo social en que se basa el estudio enfatiza que el liderazgo, las relaciones en grupo de trabajo y la resolución de problemas afecta directa o indirectamente el comportamiento innovador individual mediante las percepciones de clima de innovación (Scott y Bruce, 1994).

Por otra parte, se justifica a nivel metodológico porque, además del estudio original, no existen otras publicaciones científicas sobre evidencias de validez psicométrica de la Escala de Clima de Innovación (Scott y Bruce, 1994) en contextos nacionales internacionales, por lo que brindar evidencia psicométrica legitimaría su uso tanto en el contexto de aplicación profesional como en el académico, ya que solo se encontraron estudios empíricos cuyo uso de la ECI no sería concluyente debido a que las evidencias de validez son condiciones necesarias para interpretar apropiadamente los resultados (American Educational Research Association *et al.*, 2014), y la estimación de confiabilidad no reemplaza a la validez (Cortina, 1993). Asimismo, aunque algunos instrumentos usen ítems invertidos, es relevante el estudio de su impacto sobre su estructura factorial (Domínguez-Lara *et al.*, 2019), ya que la literatura recomienda prescindir de ese tipo de ítems (Suárez-Álvarez *et al.*, 2018), porque en ocasiones suelen eliminarse durante el proceso de investigación (Sánchez-Villena *et al.*, 2021). Asimismo, en vista de la potencial asociación entre dimensiones es necesario explorar la posible presencia de un factor global mediante modelamiento bifactor (Rodríguez *et al.*, 2016).

Con base en lo expuesto, como hipótesis de investigación se establece que los ítems son repre-

sentativos del constructo (hipótesis 1), predomina una estructura interna de dos dimensiones (hipótesis 2), y presenta magnitudes de confiabilidad adecuadas (hipótesis 3).

## Materiales y método

### Diseño

Se trata de un estudio no experimental y transversal. De manera específica, es un estudio instrumental (Ato *et al.*, 2013) que analiza las propiedades psicométricas, particularmente evidencias de validez de contenido y de estruc-

tura interna, así como de confiabilidad, de la ECI en trabajadores peruanos.

### Participantes

Fueron evaluados 273 trabajadores peruanos entre 22 y 76 años de edad (*Media* = 45.224; *Desviación estándar* = 12.794). Del total, el 75.092 % (*n* = 205) laboraba en empresas privadas con fines de lucro. Se muestran las características de género, ocupación de los participantes, tipo de contrato laboral, rango de años laborando en la institución, modalidad de trabajo y cantidad de trabajadores en la empresa (tabla 1).

**Tabla 1**  
Características de los participantes

Variable sociodemográfica	Categorías	Frecuencia (n)	Porcentaje (%)
Género	Masculino	139	50.9
	Femenino	133	48.7
	Prefiero no decirlo	1	0.4
Ocupación	Analista	16	5.9
	Asistente	29	10.6
	Especialista	62	22.7
	Coordinador / Supervisor	37	13.6
	Jefe de área	34	12.4
	Gerente / Directivo	94	34.4
	Otro	1	0.4
Contrato laboral	Contrato plazo determinado	71	26.0
	Contrato plazo indeterminado	130	47.6
	Emprendedor	37	13.6
	Freelance o por producto	18	6.6
	Otro	17	6.2
Años laborando en empresa o institución	De 1 a 5 años	114	41.7
	De 6 a 10 años	67	24.5
	De 11 a 15 años	39	14.2
	De 16 a 20 años	20	7.3
	Mas de 20 años	33	12.3
Modalidad de trabajo	Presencial 100 %	26	51.3
	Mixto o híbrido no flexible	26	9.5
	Híbrido flexible	68	24.9
	Remoto 100 %	37	13.6
	Otro	2	0.7

Variable sociodemográfica	Categorías	Frecuencia (n)	Porcentaje (%)
Cantidad de trabajadores en empresa	Trabajadores independientes	7	2.6
	Hasta 10 (microempresa)	47	17.2
	Hasta 50 (pequeña empresa)	51	18.7
	Hasta 200 (empresa mediana)	45	16.5
	Más de 200 (empresa grande)	123	45.0

## Instrumentos

Se utilizó la Escala de Clima de Innovación creada por Scott y Bruce (1994), que mide cómo los empleados perciben el clima de innovación organizacional. Está conformada por 22 ítems (anexo 1) que se integran en las dimensiones denominadas soporte de innovación (16 ítems), que evalúa si los empleados ven a la organización como abierta al cambio, apoyo a nuevas ideas y tolerancia a la diversidad de miembros, y suministro de recursos (6 ítems), que mide el grado en que se percibe que los recursos en la organización son adecuados. Cada ítem se responde en un rango ordinal desde *totalmente en desacuerdo* (1) hasta *totalmente de acuerdo* (5).

## Procedimiento

La traducción se realizó conforme a recomendaciones especializadas (Muñiz *et al.*, 2013). Inicialmente se solicitó el permiso a los autores del instrumento para traducirlo al idioma español como se habla en Perú. Posteriormente se usó el método back-translation, que consiste en tener una primera traducción del instrumento, incluyendo instrucciones, redacción de ítems y opciones de respuesta de dos profesionales de nacionalidad peruana, y luego esa versión se tradujo nuevamente al inglés con dos traductores de lengua materna inglesa.

El protocolo de evaluación se construyó como formulario de Google. En su primera página figuraba el consentimiento informado, donde además del objetivo de la investigación se mencionaban otros aspectos del proceso de recolección de datos, como la confidencialidad en el manejo de datos, la participación voluntaria y anónima, así como la posibilidad de abandonar la evaluación

si así lo considera la persona. La segunda sección comprendía la escala objetivo de este trabajo.

La evaluación se realizó siguiendo las normas de la declaración de Helsinki (Asociación Médica Mundial, 2017), así como el código de ética del Colegio de Psicólogos del Perú (2018), y del Standards for Educational and Psychological Testing (American Educational Research Association *et al.*, 2014).

## Análisis de datos

Las evidencias de validez basadas en el contenido de los ítems se exploraron con base en la opinión de jueces expertos respecto a la claridad y relevancia, y dicha opinión se cuantificó usando el coeficiente V de Aiken incluyendo intervalos de confianza (IC; Penfield y Giacobbi, 2004). En ambos casos, la claridad y relevancia percibidas fueron significativas cuando el límite inferior del IC estuvo por encima de .50 y el cálculo se realizó con un módulo especializado (Merino-Soto y Livia-Segovia, 2009).

La estructura interna de la escala se analizó bajo un enfoque analítico factorial, pero de forma preliminar se exploró la presencia de puntajes atípicos (*outliers*) multivariados con la distancia de Mahalanobis y aquellos casos con *p*-valores menores que .001 se eliminaron de la base de datos. Por otro lado, se exploró la normalidad univariada de los ítems con la asimetría ( $< 2$ ; Finney y DiStefano, 2006) y curtosis ( $< 7$ ; Finney y DiStefano, 2006), y la normalidad multivariada se valoró con el coeficiente de curtosis multivariada de Mardia ( $G2 < 70$ ; Domínguez-Lara *et al.*, 2022).

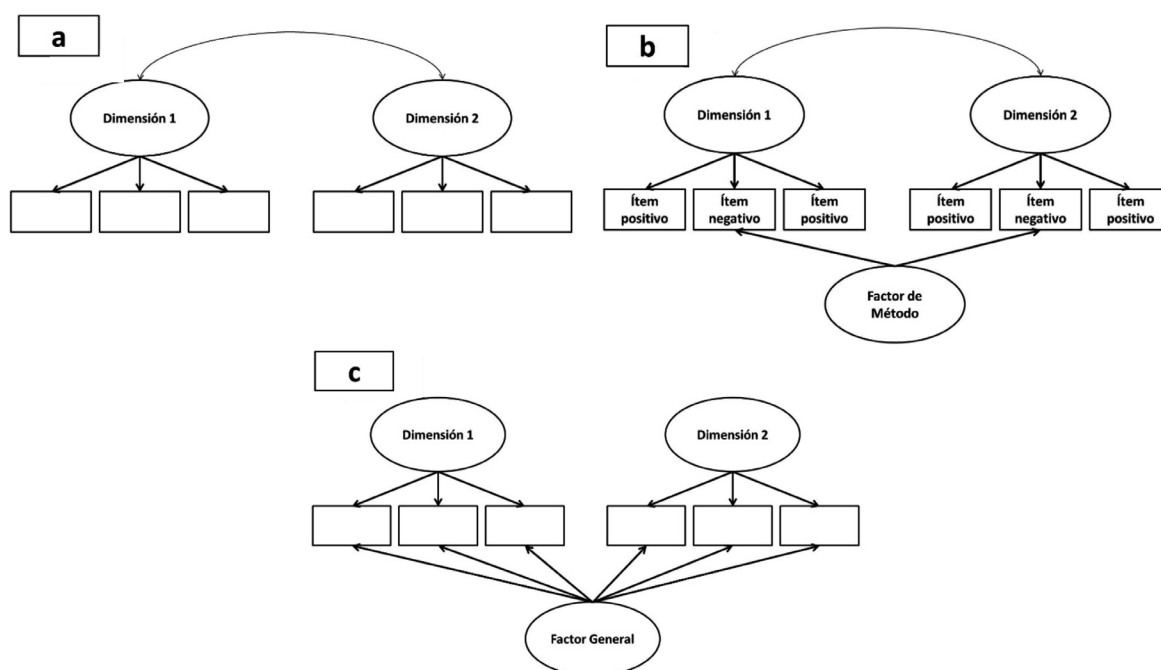
Se implementó un análisis factorial confirmatorio (AFC), y los modelos se estimaron con el método WLSMV ya que es un método orientado al análisis de variables ordinales (Li, 2016) y es

útil en un amplio rango de tamaños muestrales (Bovaird y Koziol, 2012), y con correlaciones policóricas con el programa Mplus versión 8.4. Se evaluó el modelo original de la ECI (dos factores oblicuos; Scott y Bruce, 1994), en adelante modelo 1 (figura 1a); adicionalmente se implementó un

modelo que incluye un factor de método (FM) que agrupa los ítems invertidos de cada dimensión (modelo 2; figura 1b), y por último un modelo bifactor que incluye un factor general (FG) de base (Rodríguez *et al.*, 2016) nombrado modelo 3 (figura 1c).

**Figura 1**

Representación abreviada de los modelos de medición



Para evaluar el ajuste general de los modelos se consideró la magnitud del CFI ( $> .90$ ; McDonald y Ho, 2002), el RMSEA ( $< .08$ ; Browne y Cudeck, 1993), y el SRMR ( $< .08$ ; Hu y Bentler, 1999). De forma complementaria, la validez interna convergente se valoró con las cargas factoriales ( $> .50$ ; Domínguez-Lara, 2018) y con la *varianza media extraída por factor* ( $vme > .37$ ; Moral-de la Rubia, 2019), que representa la proporción de la varianza explicada por el constructo. Asimismo, la validez interna discriminante se valoró según la magnitud de las correlaciones interfactoriales ( $\varphi < .80$ ; Brown, 2015), y la comparación entre el cuadrado de la correlación interfactorial ( $\varphi^2$ ), que indica la varianza compartida entre factores, y la *VME*

Por otro lado, la relevancia del FG en el modelo bifactor, es decir, si este explica más varianza que los factores específicos se analizó con indicadores complementarios: omega jerárquico del FG ( $\omega_H; > .75$ ; Rodríguez *et al.*, 2016), omega jerárquico de los factores específicos ( $\omega_{HS}; < .30$ ; Smits *et al.*, 2015), y varianza común explicada ( $ECV > .60$ ; Rodríguez *et al.*, 2016).

Finalmente, se usó el coeficiente  $\alpha$  ( $> .70$ ; Ponterotto y Charter, 2009) para valorar la confiabilidad de las puntuaciones, mientras que la confiabilidad del constructo se estimó con el coeficiente  $\omega$  ( $> .80$ ; Raykov y Hancock, 2005)

## Resultados y discusión

En cuanto a la evidencia de validez de contenido de los ítems, los jueces indican que los ítems son claros y relevantes para la evaluación del constructo (tabla 2). La hipótesis 1 (*los ítems son re-*

*presentativos del constructo*) recibió respaldo, y ello aportaría a la operacionalización del constructo en Perú, ya que de acuerdo con los expertos los ítems reflejan apropiadamente las características principales del clima de innovación.

**Tabla 2**  
Validez de contenido de la Escala de Clima de Innovación

Clima de innovación	V de Aiken	
	Claridad (IC 95%)	Relevancia
<b>Apoyo a la innovación</b>		
Ítem 1	.925 (.823, .970)	.980 (.900, .996)
Ítem 2	.888 (.777, .948)	.962 (.873, .989)
Ítem 3	.852 (.734, .923)	.980 (.900, .996)
Ítem 4	.852 (.734, .923)	.685 (.552, .793)
Ítem 5	.667 (.534, .778)	.740 (.610, .838)
Ítem 6	.962 (.873, .989)	.943 (.847, .980)
Ítem 7	.795 (.670, .881)	.777 (.649, .867)
Ítem 8	.907 (.800, .959)	.962 (.873, .989)
Ítem 9	.907 (.800, .959)	.925 (.823, .970)
Ítem 10	.980 (.900, .996)	.870 (.755, .936)
Ítem 11	.925 (.823, .970)	.740 (.610, .838)
Ítem 12	.925 (.823, .970)	.980 (.900, .996)
Ítem 13	.833 (.713, .910)	.907 (.800, .959)
Ítem 14	.943 (.847, .980)	.962 (.873, .989)
Ítem 15	.925 (.823, .970)	.943 (.847, .980)
Ítem 16	.777 (.649, .867)	.907 (.800, .959)
<b>Suministro de recursos</b>		
Ítem 1	.943 (.847, .980)	.943 (.847, .980)
Ítem 2	.943 (.847, .980)	.980 (.900, .996)
Ítem 3	.925 (.823, .970)	.925 (.823, .970)
Ítem 4	.925 (.823, .970)	.925 (.823, .970)
Ítem 5	.888 (.777, .948)	.777 (.649, .867)
Ítem 6	.907 (.800, .959)	.925 (.823, .970)

Nota. IC= Intervalos de confianza

El análisis preliminar al AFC sugiere eliminar 11 casos que se consideraron como outliers multivariados. Luego de ello, los ítems se aproximan a la normalidad univariada (tabla 3) y multivariada

( $G2 = 72.502$ ). Esto informa que los ítems, por lo general, no evidencian distribuciones empíricas que afecten de forma significativa la estimación de los modelos de medición.

**Tabla 3**  
Estadísticos descriptivos de la Escala de Clima de Innovación

	M	DE	g1	g2		M	DE	g1	g2
Ítem 1	3.879	1.009	-0.620	-0.231	Ítem 12	2.795	1.321	0.142	-1.084
Ítem 2	4.048	0.932	-0.863	0.339	Ítem 13	2.674	1.364	0.256	-1.228
Ítem 3	4.103	0.893	-0.857	0.352	Ítem 14	3.271	1.188	-0.286	-0.676
Ítem 4	3.905	0.882	-0.331	-0.727	Ítem 15	3.425	1.253	-0.416	-0.877
Ítem 5	2.974	1.341	0.056	-1.191	Ítem 16	2.777	1.282	0.130	-1.021
Ítem 6	3.934	1.012	-0.874	0.330	Ítem 17	3.656	1.053	-0.645	-0.162
Ítem 7	2.766	1.354	0.245	-1.065	Ítem 18	3.260	1.145	-0.227	-0.643
Ítem 8	2.853	1.317	0.098	-1.062	Ítem 19	3.278	1.155	-0.228	-0.762
Ítem 9	2.901	1.321	0.010	-1.111	Ítem 20	3.176	1.215	-0.217	-0.796
Ítem 10	3.923	1.049	-0.808	0.010	Ítem 21	3.015	1.200	0.010	-0.826
Ítem 11	3.198	1.280	-0.312	-0.966	Ítem 22	3.267	1.178	-0.274	-0.709

Nota. M: Media; DE: Desviación estándar; g1: asimetría; g2: curtosis.

El primer modelo, de dos factores oblicuos (modelo 1), obtuvo índices de ajuste inaceptables (tabla 4), así como cargas factoriales por debajo de lo esperado (tabla 5). Posteriormente se evaluó el modelo que incluyó un FM (modelo 2) y si bien obtuvo índices de ajuste con magnitudes adecuadas respecto al modelo anterior (tabla 4), resalta que en presencia del FM algunos ítems disminuyen su carga factorial de forma drástica (e. g., ítem 4; tabla 5) e incluso llegan a magnitudes negativas (e. g., ítem 5; tabla 5), lo que refleja la fortaleza empírica del FM. En ese caso, al tratarse de un artefacto metodológico, se eliminaron los ítems que componen el FM. En este sentido, se corroboró que los ítems invertidos suelen tener

evidencia psicométrica insuficiente para retenerlos como elementos de valoración del constructo (Dominguez-Lara *et al.*, 2019; Sánchez-Villena *et al.*, 2021; Suárez-Álvarez *et al.*, 2018).

Además, cabe precisar que si bien los expertos sostuvieron la pertinencia de los ítems para evaluar las dos dimensiones del clima de innovación (*apoyo a la innovación y suministro de recursos*), al momento de someterlos a prueba empírica algunos no evidenciaron la asociación con los otros ítems que permiten inferir la presencia de dimensiones bien definidas. Por este motivo es necesario analizar los datos más allá del juicio de expertos, ya que es solo una fuente de evidencia y no determina la configuración del instrumento.

**Tabla 4**  
Índices de ajuste de los modelos de medición

Modelo de medición	CFI	RMSEA	IC 90%	SRMR
Modelo 1	.391	.346	.339, .353	.333
Modelo 2	.921	.128	.121, .136	.067
Modelo 2 modificado	.971	.142	.126, .158	.043
Modelo 3	.993	.080	.061, .100	.019

Tabla 5

Parámetros factoriales de los ítems de la Escala de Clima de Innovación: Modelo oblicuo y con factor de método

	Modelo de dos factores oblicuos		Modelo de dos factores con un factor de método		
	F1	F2	F1	F2	FM
Ítem 1	.770		.864		
Ítem 2	.796		.896		
Ítem 3	.592		.756		
Ítem 4	.369		.168		.520
Ítem 5	.441		-.255		.739
Ítem 6	.761		.880		
Ítem 7	.552		-.402		.806
Ítem 8	.678		-.308		.841
Ítem 9	.669		-.259		.836
Ítem 10	.772		.900		
Ítem 11	.402		.228		.560
Ítem 12	.420		-.359		.777
Ítem 13	.412		-.342		.783
Ítem 14	.793		.813		
Ítem 15	.818		.864		
Ítem 16	.445		-.066		.737
Ítem 17		.861		.887	
Ítem 18			.912		.899
Ítem 19		.882		.894	
Ítem 20		.138		-.107	.539
Ítem 21		.189		-.046	.530
Ítem 22		.629		.622	
r	.771		.885		
VME	.394	.467	.365	.466	.502

Nota. F1: Apoyo a la innovación; F2: Suministro de recursos; FM: Factor de método; VME: Varianza media extraída por factor.

El ajuste del modelo oblicuo sin los ítems inversos (modelo 2 modificado) mejoró, excepto por el RMSEA (tabla 4), y si bien las cargas factoriales fueron moderadas y elevadas en todos los casos (tabla 6), la correlación interfactorial fue elevada y no existe una distinción empírica entre factores ( $\varphi^2 > \text{VME}$ ; tabla 6). El modelo bifactor (modelo 3) presentó el mejor ajuste entre todos los modelos evaluados (tabla 4), y los estadísticos asociados al FG indican que tiene el suficiente respaldo como para considerar una puntuación total obtenida a partir de los 11 ítems (tabla 6). La hipótesis 2

(predomina una estructura interna de dos dimensiones) no recibió soporte empírico, ya que se trata de una escala unidimensional. De este modo, se infiere que algunos ítems (e. g., ítem 20) no guardaban relación empírica con el constructo, mientras que los ítems positivos que se mantuvieron luego de eliminar los ítems invertidos, debido a su mal funcionamiento psicométrico, configuraban factores que presentaban una asociación elevada. Se obtuvo evidencia mediante modelamiento bifactor que es recomendable una versión más abreviada y unidimensional de 11

ítems, la cual sería la versión definitiva. En este sentido, al menos en la muestra de estudio, las dimensiones originales (apoyo a la innovación y suministro de recursos) aparecen de forma

conjunta, por lo que se deduce que el clima de innovación requiere tanto del apoyo como de los recursos de la empresa para que se ejecuten las ideas innovadoras.

**Tabla 6**  
Parámetros factoriales de los ítems de la Escala de Clima de Innovación: Modelo oblicuo modificado y bifactor

	Modelo modificado de dos factores oblicuos		Modelo bifactorial		
	F1	F2	FG	F1	F2
Ítem 1	.858		.822	.822	
Ítem 2	.891		.802	.802	
Ítem 3	.742		.640	.640	
Ítem 6	.869		.826	.826	
Ítem 10	.887		.854	.854	
Ítem 14	.826		.859	.859	
Ítem 15	.864		.884	.884	
Ítem 17		.876	.837	.837	.160
Ítem 18		.903	.831	.831	.356
Ítem 19		.894	.810	.810	.471
Ítem 22		.642	.594	.594	.258
VME	.722	.699			
$\phi$	.903				
$\phi^2$	.815				
ECV			.851		
$\omega_h$			.921		
$\omega_{hs}$				.064	.128

*Nota.* F1: Apoyo a la innovación; F2: Suministro de recursos; FG: Factor general; VME: varianza media extraída por factor;  $\phi$ : correlación interfactorial;  $\phi^2$ : varianza compartida entre factores; ECV: varianza común explicada;  $\omega_h$ : omega jerárquico;  $\omega_{hs}$ : omega jerárquico de los factores específicos.

Para terminar, la confiabilidad fue elevada a nivel de puntuaciones ( $\alpha = .939$ ) y de constructo ( $\omega = .960$ ), lo que da apoyo a la hipótesis 3 (*presenta magnitudes de confiabilidad adecuadas*), lo que indica que la medida es precisa para valorar el clima de innovación.

En cuanto a las implicaciones para el ámbito aplicado, la evaluación del clima de innovación mediante una medida breve, unidimensional y de sólidas propiedades psicométricas, es importante porque proporciona a la empresa una información que le permitiría tomar decisiones con respecto al desarrollo de estrategias efectivas para crear contextos laborales que promuevan la creatividad y la innovación, incluyendo el diseño del trabajo

autónomo y desafiante, apoyando las actividades creativas, así como otorgando beneficios y recompensas, todo dentro de un entorno positivo y clima efectivo para la mejora de la calidad del liderazgo y un ambiente de trabajo sin condiciones negativas (Ye *et al.*, 2022).

Es por ello que las personas en puestos directivos podrían invertir en el desarrollo de sus recursos humanos para una rápida adaptación de la empresa a entornos cambiantes, inspirando a los empleados a través de la explicación y creación de objetivos colectivos, promoviendo las metas de logro, y construyendo relaciones amistosas y de confianza (Usmanova *et al.*, 2023). Entonces, también se podría diseñar prácticas empresariales

que permita a los empleados elaborar un sistema de gestión del conocimiento asociado a un comportamiento innovador positivo (Huang y Li, 2021), dado el impacto que tiene el intercambio de conocimientos en el comportamiento innovador, en donde la tecnología de la información puede ayudar a reducir o eliminar las barreras de comunicación entre los empleados, a través de una plataforma interactiva para compartir conocimientos (Ye *et al.*, 2022).

De esta forma, los miembros de una institución que cuenta con un clima de innovación favorable estarían más dispuestos a difundir sus ideas innovadoras, promover comportamientos innovadores y participar en programas de innovación (Jiang *et al.*, 2023). En resumen, en un clima de innovación organizacional favorable, el comportamiento de compartir y difundir conocimientos suele ser valorado y reconocido por los líderes y las organizaciones (Liu *et al.*, 2019).

## Conclusiones

Se concluye que la ECI es una herramienta que tiene evidencias favorables de validez en cuanto a su contenido y a su estructura interna, así como una confiabilidad elevada. A pesar de la relevancia del clima de innovación en el comportamiento innovador de los trabajadores y en la adaptabilidad de las empresas, no existirían instrumentos adaptados en el medio peruano que permitan evaluarlo, por lo que para su estudio se recurre a escalas con información psicométrica del momento y contexto en el que fueron construidas. Entonces, al ser la ECI una medida breve y robusta que se basa en el modelo interaccionismo social, su aplicación podría permitir a las empresas comprender los beneficios y desventajas que el clima de innovación ejerce sobre las organizaciones y sus empleados, y desarrollar acciones a fin de fomentar la innovación al interior de la organización, mediante las áreas de recursos humanos y la gestión de negocios (Newman *et al.*, 2020).

En cuanto a las limitaciones, la muestra no pertenece a un solo rubro de actuación laboral, profesional o de servicios, y en vista de que las características muestrales e institucionales son

aspectos influyentes en el comportamiento psicométrico de los ítems, ello puede reflejarse en la estructura interna definitiva del instrumento. Igualmente, debido a que los datos se recolectaron mediante cuestionario y de manera online, mediante la plataforma *Google Forms*, podría haberse presentado algún sesgo (*e. g.*, deseabilidad social) en la respuesta de los encuestados.

Para futuros estudios se recomienda contar con muestras ocupacionales específicas, así como utilizar estrategias adicionales para obtener otras evidencias de validez (*e. g.*, por su relación con otras variables), que respalden la adecuación de sus propiedades psicométricas y su poder predictivo. Por otro lado, el clima de innovación ha sido evaluado a un nivel individual de análisis, es decir, considerando cómo los empleados perciben el clima de innovación en sus organizaciones, por lo que sería pertinente además la comparación con una medida de la evaluación del clima a nivel organizacional para contar con información acerca de la correspondencia con las percepciones compartidas de los trabajadores. Igualmente, resulta necesario desarrollar trabajos empíricos que incluyan aspectos relacionados como el clima creativo y la cultura organizacional de la institución (Newman *et al.*, 2020).

## Referencias bibliográficas

- Afsar, B. y Umrani, W. A. (2019). Transformational leadership and innovative work behavior. *European Journal of Innovation Management*, 23(3), 402-428. <https://doi.org/10.1108/EJIM-12-2018-0257>
- American Educational Research Association, American Psychological Association y National Council on Measurement in Education (eds.). (2014). *Standards for educational and psychological testing*. American Educational Research Association.
- Asociación Médica Mundial. (2017). *Declaración de Helsinki de la AMM - Principios éticos para las investigaciones médicas en seres humanos*. <https://bit.ly/4dznuFS>
- Ato, M., López, J. y Benavente, A. (2013). Un sistema de clasificación de los diseños de investigación en psicología. *Anales de Psicología*, 29(3), 1038-1059. <https://doi.org/10.6018/analesps.29.3.178511>

- Baltes, B. B., Zhdanova, L. S. y Parker, C. P. (2009). Psychological climate: A comparison of organizational and individual level referents. *Human Relations*, 62(5), 669-700. <https://doi.org/10.1177/0018726709103454>
- Bovaird, J. A. y Koziol, N. A. (2012). Measurement models for ordered-categorical indicators. In R. H. Hoyle (ed.), *Handbook of structural equation modeling* (pp. 495-511). The Guilford Press.
- Brimhall, K. C. (2019). Are we innovative? Increasing perceptions of nonprofit innovation through leadership, inclusion, and commitment. *Review of Public Personnel Administration*, 41(1), 3-24. <https://doi.org/10.1177/0734371X19857455>
- Brown, T. A. (2015). *Confirmatory factor analysis for applied research* (2da ed.). The Guilford Press.
- Browne, M. W. y Cudeck, R. (1993). Alternative ways of assessing model. *Sociological Methods & Research*, 21(2), 230-258. <https://doi.org/10.1177/0049124192021002005>
- Cámara Peruana de Comercio Electrónico. (2021). *Reporte oficial de la industria Ecommerce en Perú. Impacto del COVID-19 en el comercio electrónico en Perú y perspectivas al 2021*. CAPECE.
- Carmona, L. J., Gomes, G. y Costa, D. L. (2020). Elements of organizational culture that encourage innovation development. *Revista de Administração FACES Journal*, 19(1), 8-26. <https://doi.org/10.21714/1984-6975FACES2020V19N1ART7427>
- Chan, I. Y., Liu, A. M. y Fellows, R. (2014). Role of leadership in fostering an innovation climate in construction firms. *Journal of Management in Engineering*, 30(6), 06014003. [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)ME.1943-5479.0000271](https://doi.org/10.1061/(ASCE)ME.1943-5479.0000271)
- Colegio de Psicólogos del Perú. (2018). *Código de ética y deontología*. Colegio de Psicólogos del Perú. <https://bit.ly/3YThsLB>
- Cortina, J. M. (1993). What is coefficient alpha? An examination of theory and applications. *Journal of Applied Psychology*, 78(1), 98-104. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.1.98>
- Dhar, R. L. (2015). The effects of high-performance human resource practices on service innovative behaviour. *International Journal of Hospitality*, 51, 67-75. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2015.09.002>
- Dominguez-Lara, S. (2018). Propuesta de puntos de corte para cargas factoriales: Una perspectiva de fiabilidad de constructo. *Enfermería Clínica*, 28(6), 401-402. <https://doi.org/10.1016/j.enfcli.2018.06.002>
- Dominguez-Lara, S., Zavaleta-Abad, R. A., Del Moral-Trinidad, L. D. M. y Campos-Uscanga, Y. (2022). Nuevo análisis psicométrico de la Escala de Autorregulación de la Actividad Física en universitarios mexicanos: Estructura interna y versión breve. *Retos*, 45, 897-907. <https://doi.org/10.47197/retos.v45i0.93239>
- Dominguez-Lara, S., Romo-González, T., Palmeros-Exsome, C., Barranca-Enríquez, A., del Moral-Trinidad, E. y Campos-Uscanga, Y. (2019). Análisis estructural de la Escala de Bienestar Psicológico de Ryff en universitarios mexicanos. *Liberabit*, 25(2), 267-285. <http://doi.org/10.24265/liberabit.2019.v25n2.09>
- Ehrhart, M. G. y Schneider, B. (2016). Organizational climate and culture. En O. Braddick (Ed.), *Oxford research encyclopedia: Psychology*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190236557.013.3>
- Finney, S. J. y DiStefano, C. (2006). Non-normal and categorical data in structural equation modeling. En G. R. Hancock y R. O. Mueller (eds.), *Structural equation modeling. A second course* (pp. 269-314). Information Age Publishing.
- Huang, H. y Li, F. (2021). Innovation climate, knowledge management, and innovative work behaviour in small software companies. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 49(4), e9780. <https://doi.org/10.2224/sbp.9780>
- Isaksen, S. G. (2023). Assessing the work environment for creativity and innovation: Building on Mathisen and Einarsen' review (2004). *Creativity Research Journal*, 35(2), 227-253. <https://doi.org/10.1080/10400419.2022.2112837>
- Jiang, S., Wang, J., Zhang, R. y Liu, O. (2023). Innovation climate for individual motivation and innovation performance: Is innovative behavior a missing link? *Journal of Innovation & Knowledge*, 8(4), 100440. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2023.100440>
- Jung, D. I., Chow, C. y Wu, A. (2003). The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: Hypotheses and some preliminary findings. *The Leadership Quarterly*, 14(4-5), 525-544. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(03\)00050-X](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(03)00050-X)
- Kanter, R. M. (1996). When a thousand flowers bloom: Structural, collective, and social conditions for innovation in organizations. En P. S. Myers (ed.), *Knowledge management and organizational design* (pp. 93-131). Butterworth-Heinemann. <https://doi.org/10.1016/b978-0-7506-9749-1.50010-7>
- Khalili, A. (2016). Linking transformational leadership, creativity, innovation, and innovation-supportive climate. *Management Decision*, 54(9), 2277-2293. <https://doi.org/10.1108/MD-03-2016-0196>

- Kodden, B. (2020). *The art of sustainable performance. A model for recruiting, selection, and professional development*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-46463-9>
- Li, C. H. (2016). Confirmatory factor analysis with ordinal data: Comparing robust maximum likelihood and diagonally weighted least squares. *Behavior Research Methods*, 48(3), 936-949. <https://doi.org/10.3758/s13428-015-0619-7>
- Liu, F., Chow, I. H-S., Zhang, J. C. y Huang, M. (2019), Organizational innovation climate and individual innovative behavior: Exploring the moderating effects of psychological ownership and psychological empowerment. *Review of Managerial Science*, 13(4), 771-789. <https://doi.org/10.1007/s11846-017-0263-y>
- Lizarzaburu, E. (2023). *Evolución y perspectivas del e-commerce para el comercio minorista en el Perú (2022)*. Universidad de Lima, Facultad de Comunicación, Carrera de Comunicación. <https://bit.ly/46ZZpWf>
- McDonald, R. P. y Ho, M.-H. R. (2002). Principles and practice in reporting structural equation analyses. *Psychological Methods*, 7(1), 64-82. <https://doi.org/10.1037/1082-989X.7.1.64>
- Merino-Soto, C. y Livia-Segovia, J. (2009). Intervalos de confianza asimétricos para el índice la validez de contenido: Un programa Visual Basic para la V de Aiken. *Anales de Psicología*, 25(1), 169-171. <https://bit.ly/3Xh32nA>
- Moral-de la Rubia, J. (2019). Revisión de los criterios para validez convergente estimada a través de la Varianza Media Extraída. *Psychologia*, 13(2), 25-41. <https://doi.org/10.21500/19002386.4119>
- Mumford, M. D., Fichtel, M., England, S. y Newbold, T. R. (2023). Leader thinking, follower thinking: Leader impacts on follower creative performance. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10, 413-440. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-045553>
- Muñiz, J., Elosua, P. y Hambleton, R. K. (2013). Directrices para la traducción y adaptación de los tests: Segunda edición. *Psicothema*, 25(2), 151-157. <https://doi.org/10.7334/psicothema2013.24>
- Newman, A., Round, H., Wang, S. y Mount, M. (2020). Innovative climate: A systematic review of the literature and agenda for future research. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 93(1), 73-109. <https://doi.org/10.1111/joop.12283>
- Patterson, M. G., West, M. A., Shackleton, V. J., Dawson, J. F., Lawthom, R., Maitlis, S., Robinson, D. L. y Wallace, A. M. (2005). Validating the organizational climate measure: Links to managerial practices, productivity and innovation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 379-408. <https://doi.org/10.1002/job.312>
- Penfield, R. D. y Giacobbi, J. M. (2004). Applying a score confidence interval to Aiken's item content-relevance index. *Measurement in Physical Education and Exercise Science*, 8(4), 213-225. [https://doi.org/10.1207/s15327841mpee0804\\_3](https://doi.org/10.1207/s15327841mpee0804_3)
- Pichlak, M. (2016). The innovation adoption process: A multidimensional approach. *Journal of Management & Organization*, 22(4), 476-494. <https://doi.org/10.1017/jmo.2015.52>
- Ponterotto, J. G. y Charter, R. A. (2009). Statistical extensions of Ponterotto and Ruckdeschel's (2007) reliability matrix for estimating the adequacy of internal consistency coefficients. *Perceptual and Motor Skills*, 108(3), 878-886. <https://doi.org/10.2466/pms.108.3.878-886>
- Raykov, T. y Hancock, G. R. (2005). Examining change in maximal reliability for multiple-component measuring instruments. *British Journal of Mathematical and Statistical Psychology*, 58(1), 65-82. <https://doi.org/10.1348/000711005X38753>
- Rodríguez, A., Reise, S. P. y Haviland, M. G. (2016). Evaluating bifactor models: Calculating and interpreting statistical indices. *Psychological Methods*, 21(2), 137-150. <https://doi.org/10.1037/met0000045>
- Sánchez-Villena, A. R., Dominguez-Lara, S., Aranda, M., Fuentes Gutiérrez, V. y García-Domingo, M. (2021). Análisis estructural de la Escala de Dependencia y Adicción al Smartphone (EDAS) en universitarios peruanos. *Health and Addictions*, 21(2), 93-113. <https://doi.org/10.21134/haaj.v21i2.572>
- Sarros, J. C., Cooper, B. K. y Santora, J. C. (2008). Building a climate for innovation through transformational leadership and organizational culture. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15(2), 145-158. <https://doi.org/10.1177/1548051808324100>
- Scott, S. G. y Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, 37(3), 580-607. <https://doi.org/10.2307/256701>
- Shanker, R., Bhanugopan, R., van der Heijden, B. I. J. M. y Farrell, M. (2017). Organizational climate for innovation and organizational performance: The mediating effect of innovative work beha-

- viator. *Journal of Vocational Behavior*, 100, 67-77. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.02.004>
- Siegel, S. M. y Kaemmerer, W. F. (1978). Measuring the perceived support for innovation in organizations. *Journal of Applied Psychology*, 63(5), 553-562. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.63.5.553>
- Smits, I. A. M., Timmerman, M. E., Barelds, D. P. H. y Meijer, R. R. (2015). The Dutch Symptom Checklist-90-Revised: Is the use of the subscales justified? *European Journal of Psychological Assessment*, 31(4), 263-271. <https://doi.org/10.1027/1015-5759/a000233>
- Suárez-Alvarez, J., Pedrosa, I., Lozano, L.M., García-Cueto, E., Cuesta, M. y Muñiz, J. (2018). Using reversed items in Likert scales: A questionable practice. *Psicothema*, 30(2), 149-158. <https://doi.org/10.7334/psicothema2018.33>
- United Nations Conference on Trade and Development. (2021). *COVID-19 and e-commerce: A global review*. United Nations. <https://bit.ly/3yRyTle>
- Usmanova, K., Wang, D. y Sumarlah, E. (2023). Spiritual leadership a pathway toward innovative work behavior via knowledge sharing self-efficacy: Moderating role of innovation climate. *Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 53(6), 1250-1270. <https://doi.org/10.1108/VJIKMS-04-2021-0054>
- West, M. A. y Sacramento, C. A. (2012). Creativity and innovation: The role of team and organizational climate. En M. D. Mumford (ed.), *Handbook of organizational creativity* (pp. 359-385). Academic Press. <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-374714-3.00015-X>
- Ye, P., Liu, L. y Tan, J. (2022). Creative leadership, innovate climate behaviour: The moderating role of knowledge sharing in management. *European Journal of Innovation Management*, 25(4), 1092-1114. <https://doi.org/10.1108/EJIM-05-2020-0199>

## Anexo 1

### Escala de Clima de Innovación

Responda su acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones referidas a su centro la-

boral, considerando la escala que se le presenta a continuación.

	1	2	3	4	5
Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo	
En esta empresa, se promueve la creatividad.				1	2 3 4 5
Los jefes respetan nuestra capacidad de trabajar creativamente.				1	2 3 4 5
En esta empresa se permite a las personas tratar de resolver problemas de distintas maneras.				1	2 3 4 5
La principal función de los miembros de esta organización es seguir las directivas que llegan por los medios establecidos.				1	2 3 4 5
En esta empresa, uno puede meterse en muchos problemas por hacer su trabajo de manera diferente.				1	2 3 4 5
Esta organización puede describirse como flexible porque continuamente se adapta al cambio.				1	2 3 4 5
Uno no puede hacer cosas que sean muy diferentes en esta empresa porque provoca enojo/ira.				1	2 3 4 5
La mejor manera de llevarse bien en esta organización es pensar como el resto del grupo.				1	2 3 4 5
En esta empresa, se espera que todas las personas enfrenten los problemas de la misma manera.				1	2 3 4 5
Esta organización es abierta y receptiva al cambio.				1	2 3 4 5
Las personas a cargo en esta empresa generalmente reciben reconocimiento por las ideas de otros.				1	2 3 4 5
En esta organización hacemos las cosas como se hicieron en el pasado.				1	2 3 4 5
Esta empresa parece más interesada en continuar con el estado actual de las cosas que en el cambio.				1	2 3 4 5
En esta organización el sistema de recompensas promueve la innovación.				1	2 3 4 5
Esta organización reconoce públicamente a los innovadores.				1	2 3 4 5

---

En esta empresa el sistema de recompensas beneficia principalmente a los que no van en contra de lo establecido.	1	2	3	4	5
El apoyo para desarrollar nuevas ideas está disponible cuando se necesita.	1	2	3	4	5
En esta organización se destinan recursos suficientes para la innovación.	1	2	3	4	5
En esta empresa se dispone de tiempo suficiente para desarrollar ideas creativas.	1	2	3	4	5
En esta organización la falta de fondos para explorar ideas creativas es un problema.	1	2	3	4	5
En esta organización la escasez de personal dificulta la innovación.	1	2	3	4	5
Durante la jornada laboral tengo tiempo libre para desarrollar ideas creativas.	1	2	3	4	5

---

## Crecimiento empresarial post-recesión: impacto en ROE a corto y largo plazo

### *Post-recession business growth: impact on ROE in the long and short term*

Vladislav Spitsin

Profesor de la Universidad Politécnica Nacional Tomsk, Rusia  
spicynvv@tpu.ru  
<https://orcid.org/0000-0002-8360-7590>

Marina Ryzhkova

Profesora de la Universidad Politécnica Nacional Tomsk, Rusia  
marybox@tpu.ru  
<https://orcid.org/0000-0002-0107-8016>

Lubov Spitsina

Profesor de la Universidad Politécnica Nacional Tomsk, Rusia  
spicyna@tpu.ru  
<https://orcid.org/0000-0002-3923-984X>

Victoria Leonova

Profesora de la Universidad Politécnica Nacional Tomsk, Rusia  
vap60@tpu.ru  
<https://orcid.org/0000-0002-9660-4356>

**Recibido:** 08/05/24 **Revisado:** 12/07/24 **Aprobado:** 28/08/24 **Publicado:** 01/10/24

**Resumen:** a principios del presente siglo, la economía mundial experimentó varios eventos de crisis que afectaron negativamente el desempeño empresarial. Muchas empresas han atravesado largos períodos de reducción de las ventas. Este artículo continúa la serie de trabajos científicos sobre el estudio del reinicio del crecimiento, es decir, el crecimiento de las empresas después de un largo período de estancamiento o caída de las ventas, y contribuye con la literatura mediante el análisis del impacto de diferentes tipos de reactivación del crecimiento en el desempeño de las empresas (rendimiento sobre el capital de la empresa-ROE). Los datos de panel incluyen 7528 observaciones (1882 empresas \* 4 años). Para el análisis de datos se utilizan modelos de regresión con efectos fijos. El estudio reveló un impacto positivo del crecimiento a largo plazo sobre el ROE, pero no confirmó el impacto del crecimiento a corto plazo sobre el ROE. Los máximos beneficios los obtienen las empresas jóvenes con un rápido crecimiento de las ventas a largo plazo. Los estudios empíricos arrojan resultados variables sobre el impacto del crecimiento en la rentabilidad de las empresas. Nuestro enfoque muestra que el crecimiento sostenible a largo plazo permite a las empresas lograr una mayor rentabilidad. Estos resultados serán de interés para los inversores que deberían centrarse en encontrar empresas que puedan demostrar un crecimiento anual de las ventas durante varios años. También se recomienda que los propietarios y gerentes se esfuercen por lograr un crecimiento anual a largo plazo en las ventas de la empresa.

**Palabras clave:** empresas de rápido crecimiento, reactivación del crecimiento, desempeño empresarial, ROE, análisis de datos de panel.

**Cómo citar:** Spitsin, V., Ryzhkova, M., Spitsina, L. y Leonova, V. (2024). Crecimiento empresarial post-recesión: impacto en ROE a corto y largo plazo. *Retos Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 14(28), 293-310. <https://doi.org/10.17163/ret.n28.2024.07>

**Abstract:** at the beginning of the current century, the world economy experienced several crisis events that negatively influenced business performance. Many businesses have experienced long periods of declining sales. This paper continues the series of scientific works on the study of restarting growth, i.e., the growth of companies after a long period of stagnation or falling sales. The paper contributes to the world literature by analyzing the impact of different types of restarting growth on firm performance (firm's return on equity – ROE). The panel data includes 7528 observations (1882 firms \* 4 years). Regression models with fixed effects are used for data analysis. The study revealed a positive impact of long-term growth on ROE, but it did not confirm the impact of short-term growth on ROE. The maximum benefits accrue to young companies with long-term fast sales growth. Empirical studies provide varying results on the impact of growth on firm profitability. Our approach reconciles these contradictions and shows that sustainable long-term growth allows firms to achieve higher profitability. These results will be of interest for investors, who should focus on finding companies that can demonstrate annual sales growth for several years. It is also advisable for owners and managers to strive for long-term annual growth in firm sales.

**Keywords:** fast-growing firms, restarting growth, firm performance, ROE, panel data analysis.

## Introducción

Muchos académicos se centran en el estudio de empresas recientes y de rápido crecimiento. Este enfoque se justifica en una economía en crecimiento, cuando las nuevas empresas son prometedoras y están reemplazando gradualmente a las empresas fallidas y a las empresas más antiguas (Boscán Carroz *et al.*, 2023). Sin embargo, a principios del siglo XXI, la economía mundial y muchos países experimentaron largos períodos de estancamiento y una serie de eventos de crisis que influyeron negativamente en el rendimiento empresarial. Muchas empresas han experimentado largos períodos de reducción de las ventas (Sabek y Horák, 2023), y no pueden ser reemplazadas por nuevas empresas porque su capacidad para generar nuevos negocios es limitada.

Por lo tanto, surge la necesidad científica en el estudio de reiniciar el crecimiento, es decir, el crecimiento de las empresas después de un largo período de estancamiento o caída de las ventas. Este problema no está suficientemente estudiado en la literatura económica a nivel mundial. De acuerdo con la teoría del ciclo de vida organizacional, tradicionalmente se cree que el período de crecimiento pasa a un período de madurez, seguido por la disminución de las ventas y el colapso de la empresa (Adizes, 2004). Sin embargo, muchos estudios presuponen que las empresas tienen la oportunidad de reanudar el crecimiento. Estos estudios están fragmentados y solo consideran factores individuales de reinicio del crecimiento: personalidad emprendedora (Hegarty *et al.*, 2020; Saadi *et al.*, 2023), innovación tecnológica y mejora de procesos de negocio (Süß *et al.*, 2021; Nyvall *et al.*, 2023), colaboraciones

y grandes proyectos (Ullberg, 2023), etc. Tales factores de trabajo y crecimiento se sistematizan en Spitsin *et al.* (2024).

Este artículo continúa la serie de trabajos científicos sobre el estudio de reiniciar el crecimiento, es decir, el crecimiento de las empresas después de un largo período de estancamiento o caída de las ventas. Se identifican y analizan cuatro tipos de reactivación del crecimiento de las empresas: crecimiento moderado a largo plazo (CMLP), crecimiento rápido a largo plazo (CRLP), crecimiento moderado a corto plazo (CMCP), crecimiento rápido a corto plazo (CRCP). El artículo investiga el impacto de estos tipos de reinicio del crecimiento en el rendimiento financiero de una empresa (retorno sobre el capital (ROE)). Utilizando una muestra de 1882 empresas, este estudio modela tanto los efectos directos de los diferentes tipos de reinicio del crecimiento en ROE como los efectos de moderación de la interacción de los tipos de crecimiento con la edad.

La novedad científica del trabajo es que desarrolla un área científica nueva y poco explorada, relacionada con el reinicio del crecimiento de las empresas después de un largo período de caída de las ventas, y evalúa el impacto de los diferentes tipos de crecimiento en la rentabilidad de la empresa. La contribución teórica ocurre en la identificación de patrones de la influencia de reiniciar el crecimiento en la rentabilidad de la empresa. En la práctica, estos patrones serán de interés para las economías de los países que han experimentado episodios agudos de crisis o largos períodos de estancamiento o recesión, así como para los inversores que están evaluando la viabilidad de invertir en empresas que reanuden el crecimiento.

## Revisión de la literatura

El alcance de este trabajo se encuentra en la unión de dos áreas de investigación. Por un lado, la teoría del rápido crecimiento de las empresas; por otro lado, el impacto del crecimiento en la rentabilidad de la empresa.

### Empresas de rápido crecimiento y empresas con reinicio del crecimiento

Las empresas de rápido crecimiento han sido el foco de la economía durante mucho tiempo (Grover Goswami *et al.*, 2018; Nightingale y Coad, 2014). Los científicos identifican y estudian varios tipos de empresas de este tipo: empresas recientes, empresas en expansión, etc. (Piaskowska *et al.*, 2021). Sin embargo, el fenómeno del crecimiento firme después del estancamiento o la caída de las ventas (reinicio del crecimiento) sigue siendo poco estudiado en la ciencia moderna. Los economistas consideran el desarrollo cíclico en relación con los países o las áreas locales. Sin embargo, en el caso de las empresas, utilizan el concepto del ciclo de vida organizacional del desarrollo de una empresa, que tradicionalmente asume que el ciclo de vida termina con el cierre de la empresa (Adizes, 2004). Algunos científicos consideran la posibilidad de una empresa, avanzando hacia el reinicio del crecimiento, y destacando ciertos factores que pueden determinar dicho crecimiento:

- Personalidad emprendedora (Hegarty *et al.*, 2020; Saadi *et al.*, 2023).
- Innovación tecnológica y mejora de los procesos empresariales (Süß *et al.*, 2021; Nyvall *et al.*, 2023).
- Expansión del mercado (Vertakova *et al.*, 2016).
- Redes sociales empresariales (Anis *et al.*, 2018).
- Colaboraciones y grandes proyectos (Forrest *et al.*, 2021; Beria, 2022; Ullberg, 2023); etc.

Se trata de estudios fragmentarios de los factores de crecimiento individuales, mientras que un estudio exhaustivo y detallado del fenómeno de reiniciar el crecimiento apenas está comenzando (Spitsin *et al.*, 2024). La importancia de este fenómeno se debe a la naturaleza cíclica y los eventos de crisis de la economía mundial que se manifestaron a principios del siglo XXI (crisis financiera mundial, mayor tensión política, sanciones económicas, pandemia de COVID-19, etc.) (Vuković *et al.*, 2017; Kohler y Stockhammer, 2021).

En estas condiciones, muchas empresas experimentaron largos períodos de disminución de las ventas. La proporción de estas empresas es grande (en el caso de Rusia, superó el 25 % según Spitsin *et al.*, 2022), y no pueden ser reemplazadas rápidamente por la generación de nuevos negocios. La transición de estas empresas a un nuevo crecimiento contribuirá a la recuperación económica de los países y las zonas locales y será de interés para los inversores, que recibirán nuevos objetos de financiación.

Hay una serie de mitos sobre cuáles son las características de las empresas de alto crecimiento (Brown *et al.*, 2017). Particularmente, son: 1) recientes y pequeñas, 2) orientadas a la alta tecnología, 3) originadas en una universidad, 4) basadas en capital de riesgo. Pero cuando se trata de analizar los datos sobre empresas de rápido crecimiento en países desarrollados, somos conscientes de que estos mitos no se confirman.

Existen dos problemas científicos importantes: identificar los factores de crecimiento y evaluar los resultados financieros del crecimiento. Este artículo se centra en el segundo tema y evalúa el impacto de reiniciar el crecimiento en la rentabilidad de la empresa. El estudio sugiere que los diferentes tipos de reinicio del crecimiento, descritos anteriormente, pueden tener diferentes impactos en la rentabilidad.

De igual forma, existen varios enfoques para identificar las empresas de rápido crecimiento. Principalmente, los investigadores utilizan el enfoque Absoluto (OCDE, 2008), el enfoque Relativo (Haltiwanger *et al.*, 2016) y el enfoque de distribución del crecimiento de las empresas (Halvarsson, 2013). Implementamos el primero e identificamos un crecimiento alto como un crecimiento anual de

las ventas con tasas que superan el 20 % anual. Estos criterios se modificaron, teniendo en cuenta los problemas económicos en Rusia, causados por tensiones políticas y sanciones económicas. Desarrollando los criterios y tipos de crecimiento, propuestos por (Spitsin *et al.*, 2022), el estudio abarca cuatro tipos de crecimiento post-estancamiento:

- Crecimiento rápido a largo plazo (CRLP): las empresas de este tipo muestran un crecimiento anual de las ventas de más del 20 % anual durante tres o cuatro de cada cuatro años después de un período de estancamiento. El crecimiento total de las ventas para estos cuatro años es de más del 60 %.
- Crecimiento moderado a largo plazo (CMLP): las ventas anuales de estas empresas crecen a una tasa superior al 10 % durante el mismo período, como en el caso de CRLP, pero sus tasas de ventas

totales durante cuatro años están en el rango del 30-60 %.

- Crecimiento rápido a corto plazo (CRCP): el crecimiento total de las ventas de estas empresas en los cuatro años posteriores al estancamiento debe superar el 60% a una tasa de crecimiento anual de las ventas de más del 20 % durante no más de dos de los cuatro años posteriores al estancamiento.
- Crecimiento moderado a corto plazo (CMLP): el crecimiento total de las ventas durante cuatro años supera el 30 % a una tasa de crecimiento anual de las ventas, superando el 10 % durante no más de dos de los cuatro años posteriores al estancamiento, y estas empresas no se incluyeron en el grupo de empresas CRCP.

Los tipos de crecimiento se resumen en la tabla 1.

**Tabla 1**

*Tipos de crecimiento: tasas y períodos de crecimiento*

Crecimiento	Crecimiento total de las ventas en cuatro años posteriores al estancamiento	Período de postestancamiento a largo plazo durante 3 o 4 de cada 4 años	Período de postestancamiento a corto plazo durante 1 o 2 de cada 4 años
Rápido	superior al 60 %	superior al 20 % anual	superior al 20 % anual
Moderado	superior al 30 %	superior al 10 % anual	superior al 10 % anual

Para las empresas que cumplen estos criterios, se asignó una variable dependiente (1). De lo contrario, el valor era 0. Esta clasificación es fundamental para la metodología.

## Crecimiento de ventas y rentabilidad de la empresa

Los principales objetivos del desarrollo de una empresa son el crecimiento de las ventas y la rentabilidad, que a menudo se consideran alternativas. El primero de ellos es un objetivo, basado en una posición de gestión (Piaskowska *et al.*, 2021); el segundo es un objetivo, procedente de una posición económica (Revilla y Fernández, 2013).

La investigación empírica sobre el crecimiento de las ventas y la rentabilidad sigue dos caminos:

- Modelización econométrica de las relaciones entre estas variables (Federico y Capelleras, 2015).
- Agrupación las empresas en las coordenadas “crecimiento de ventas-rentabilidad” y estudio de la transición de las empresas entre grupos (Zhou *et al.*, 2013).

La teoría económica tradicional asume que el crecimiento de las ventas debería conducir a un aumento de la rentabilidad de la empresa. Según las economías de escala, el crecimiento de las ganancias se produce debido a los costos fijos constantes. Sin embargo, a pesar de la relación positiva lineal a menudo asumida entre estos indicadores, los resultados de la investigación

empírica son inconsistentes. Cuando algunos estudios reportan esta relación como positiva (Federico y Capelleras, 2015), otros sugieren una asociación negativa entre el crecimiento de las ventas y la rentabilidad o no encuentran una relación estadísticamente significativa entre ellos (Jang y Park, 2011). Si se compara el rendimiento de las empresas recientes con los indicadores de las no recientes, las primeras tienen un EBIT significativamente mayor, ingresos operativos, flujo de caja por operación, y cambio en los activos operativos netos (Blomkvist y Paananen, 2017).

Actualmente no se ha estudiado el impacto de la reanudación del crecimiento de las empresas en la rentabilidad, por lo que será de gran importancia evaluar los resultados financieros de la reactivación del crecimiento para las economías de los países y las zonas locales, así como para los inversores que han invertido en dichas empresas.

Este artículo hace las siguientes contribuciones a dos áreas de investigación que se describieron anteriormente:

- Desarrolla la teoría del crecimiento rápido mediante el análisis de las consecuencias financieras del crecimiento rápido de una empresa. Podemos ampliar esta dirección teórica considerando no solo el fenómeno del crecimiento rápido, sino también su impacto en la eficiencia (rentabilidad de la empresa), y proporcionar estimaciones para diferentes tipos de crecimiento rápido.
- Ofrece un enfoque que permite a los científicos reconciliar las tensiones entre el crecimiento y la rentabilidad de la empresa descritas anteriormente. Este estudio sugiere y prueba que los diferentes tipos de crecimiento tienen diferentes efectos sobre la rentabilidad. Además, la rentabilidad de una empresa se ve afectada por la antigüedad de las empresas que demuestran diferentes tipos de crecimiento rápido.

## Desarrollo de hipótesis de investigación

En primer lugar, se ponen a prueba las hipótesis sobre el impacto de los diferentes tipos de crecimiento en la rentabilidad. Muchos académicos señalan que el crecimiento de las ventas debería tener un efecto positivo en la rentabilidad de las empresas. El crecimiento de las ventas generalmente conduce a una estructura de costos más favorable debido a las economías de escala, lo que, a su vez, mejora la rentabilidad de la empresa (Steffens *et al.*, 2009). Muchos estudios empíricos apoyan este supuesto y documentan la correlación directa entre el crecimiento de las ventas y la rentabilidad (Federico y Capelleras, 2015).

Sin embargo, el crecimiento de las ventas no siempre se traduce en mayores márgenes de beneficio por las siguientes razones:

- El cambio de escala plantea nuevos retos y requiere cambios organizativos significativos que los equipos directivos de las empresas pueden no estar preparados para afrontar adecuadamente. Markman y Gartner (2002) informan de que no existe una relación significativa entre el rápido crecimiento (extraordinario) y la rentabilidad de las empresas recientes.
- Las empresas tratan de elegir los proyectos más rentables para la expansión. Sin embargo, para sostener el crecimiento, inevitablemente recurren a proyectos menos rentables, lo que pone en peligro los nuevos aumentos de la rentabilidad (Davidsson *et al.*, 2009).
- El crecimiento de las empresas aumenta la presión y la complejidad de sus estructuras organizativas, y reduce la capacidad de los gerentes para controlar los costos, lo que reduce la rentabilidad (Jang y Park, 2011).

Estas razones conducen al hecho de que, en varios estudios, los científicos pueden no encontrar un efecto significativo del crecimiento de las ventas en la rentabilidad o, por el contrario, identificar una relación negativa entre ellos.

Sin embargo, creemos que estas razones solo se aplican a un crecimiento muy rápido (significativo) de las ventas. En este caso, debemos hablar de la ausencia o relación negativa entre el crecimiento y la rentabilidad. Las empresas que reinician el crecimiento a corto plazo muestran este crecimiento significativo. De hecho, deberían mostrar un aumento en las ventas para el año de alrededor del 30 % o más (CMLP) o alrededor del 60 % o más (CRCP). En este caso, los factores negativos pueden superar los beneficios del crecimiento. En el caso del crecimiento anual a largo plazo, esperamos bajas tasas de crecimiento anual de las ventas de alrededor del 10 % (CMLP) o alrededor del 20 % (CRLP). Las bajas tasas de crecimiento permitirán a las empresas beneficiarse del crecimiento y no conducirán a la aplicación de factores negativos.

En consecuencia, podemos formular las siguientes hipótesis:

*Hipótesis 1.1.* La reanudación del crecimiento a largo plazo dará lugar a una mayor rentabilidad de las empresas.

*Hipótesis 1.2* La reanudación del crecimiento a corto plazo dará lugar a una menor rentabilidad de las empresas, ya que esta opción supone un fuerte aumento de las ventas de una sola vez.

Las siguientes hipótesis se refieren a las diferencias en la rentabilidad de las empresas recientes y antiguas con el reinicio del crecimiento. Los estudios actuales se centran en las diferencias en la dinámica de desarrollo de las empresas más recientes y antiguas (Ewerth y Giroto, 2021). El segundo puede poseer capital específico (por ejemplo, recursos, conocimientos y experiencia) que las empresas jóvenes pueden no tener. La falta de una marca bien establecida también puede aumentar la incertidumbre de las empresas en tiempos difíciles. Las empresas más recientes pueden experimentar gastos aún mayores. Estos factores pueden afectar negativamente a la rentabilidad de las empresas recientes si crecen rápidamente (casos de CRCP y CMLP).

Por otro lado, estudios empíricos (Vukovic *et al.*, 2023; Vithessonthi y Tongurai, 2015) con-

firman una mayor rentabilidad de las empresas recientes. Este resultado se debe en gran medida a que las empresas recientes utilizan tecnologías modernas y eficaces para organizar los procesos empresariales, incluidas las tecnologías digitales. Esto permite un ahorro de costes significativo. En línea con la literatura (Marquis y Tilcsik, 2013), las primeras elecciones, estrategias, capacidades y desempeño de la empresa se determinan en el momento de la fundación. Como Internet se ha convertido en una norma de facto, las empresas más recientes tienen más probabilidades de “nacer digitales”, en comparación con sus contrapartes más antiguas, y funcionan en el entorno digital sin esfuerzo. Además de proporcionar beneficios económicos evidentes, esto contribuye aún más a su legitimidad percibida, reduciendo así los desafíos, que de otro modo se asociarían con la juventud. En cambio, las empresas más antiguas pueden no tener la competencia innata de funcionar sin problemas en el espacio digital. Les resulta difícil, gastan más y emergen como un partido perdedor de la competencia digital (Fonseca *et al.*, 2021).

Por lo tanto, el artículo pone a prueba las siguientes hipótesis:

*Hipótesis 2.1.* La reanudación del crecimiento a largo plazo dará lugar a una mayor rentabilidad de las empresas recientes.

*Hipótesis 2.2.* La reanudación del crecimiento a corto plazo dará lugar a una mayor rentabilidad de las empresas recientes.

## Materiales y métodos

### Datos y variables

La base de datos inicial incluía más de 10 000 empresas industriales rusas con indicadores financieros para 2012-2021, que se creó con base en los datos de SPARK (SPARK, 2023). La clasificación rusa de los tipos de actividad económica generalmente corresponde al clasificador de Eurostat NACE Rev. 2 (Comisión Europea, 2008). La muestra está representada por empresas industriales que se reflejan en las secciones B y C (divisiones

05-33) del sistema de clasificación europeo. Para tener en cuenta las diferencias sectoriales en la dinámica de rentabilidad, los modelos de regresión incluyen una variable correspondiente que se describe a continuación. A partir de esta base de datos, se formó una muestra de trabajo de 1882 empresas con un largo período de caída de ventas (empresas con ventas, cayendo anualmente durante tres años en 2013-2017), que mostraron un crecimiento de las ventas en 2016. El documento puso a prueba una amplia gama de factores y evaluó su impacto en la rentabilidad de estas empresas para el período 2016-2019. Los datos de este panel incluyen 7528 observaciones (1882 empresas y cuatro años).

La variable dependiente es el retorno sobre el capital (ROE) de la empresa. Esta variable se calcula como la relación entre el beneficio neto y el capital social de la empresa. Este indicador es fundamental para los inversores, ya que muestra el rendimiento del capital y afecta al tamaño de los dividendos. Esta variable dependiente se utiliza en Le y Phan (2017).

Las variables independientes (probadas) son variables ficticias, que reflejan los cuatro grupos de empresas con reinicio del crecimiento que se describieron anteriormente (CRLP, CMLP, CRCP, CMCP). Si la empresa pertenece a este grupo, la variable toma el valor de 1. De lo contrario, es igual a 0.

Las variables de control son las siguientes:

- Tamaño de las empresas (tamaño), definido como el logaritmo natural de los ingresos, ajustado por el índice de inflación (Munjal *et al.*, 2019).
- Participación de los activos fijos en los activos totales (FATA) (Anojin *et al.*, 2021).
- Apalancamiento (impulso), definido como capital de deuda, dividido por activos totales, multiplicado por 100 % (Vithessonthi y Tongurai, 2015).
- Facturación de activos (facturación de activos), medida como ventas divididas por activos totales, multiplicada por el 100 % (Liang *et al.*, 2020).
- Edad de la empresa (edad) (Vithessonthi y Tongurai, 2015).
- Rentabilidad promedio por sectores y años (promedio sectorial), que utilizamos para mostrar las diferencias en el desempeño de las empresas entre sectores empresariales y años (Vukovic *et al.*, 2023).
- Crecimiento de las ventas (crecimiento), que se calcula como la diferencia en las ventas entre los años  $t$  y  $(t - 1)$ , dividido por las ventas en el año  $(t - 1)$ , multiplicado por el 100 % (Le y Phan, 2017; Federico y Capelleras 2015).

En la tabla 2 se presentan las características estadísticas de las variables de control y probadas.

**Tabla 2**  
Características estadísticas de las variables de control y probadas

N	Variables	Media	Desviación típica	Coeficientes de correlación					
				1.	2.	3.	4.	5.	
1.	Tamaño	19,61	1,50	1,00					
2.	DATOS	24,61	19,68	0,16	1,00				
3.	Apalancamiento	36,99	21,31	0,10**	-0,02	1,00			
4.	Facturación de activos	166,86	108,50	-0,09**	-0,12**	0,14	1,00		
5.	Edad	19,75	6,36	0,08	0,14	-0,10***	-0,11***	1,00	
6.	Media sectorial	13,72	40,31	0,02*	-0,10***	-0,01	0,12**	-0,08**	1,00
7.	Crecimiento	7,59	32,94	0,06	-0,05***	0,09	0,09	-0,10***	1,00
8.	CRLP	0,03	0,18	0,00	-0,05***	0,03	0,00	-0,07**	1,00
9.	CMLP	0,08	0,28	-0,02	-0,05***	0,07	0,01	-0,07**	1,00

N	Variables	Media	Desviación típica	Coeficientes de correlación				
				1.	2.	3.	4.	5.
10	CRCP	0,11	0,31	0,03*	-0,03*	0,03	0,01	-0,10***
11.	CMCP	0,14	0,34	0,03	0,03	0,05**	0,00	-0,04**

N	Variables	Coeficientes de correlación					
		6.	7.	8.	9.	10	11.
1.	Tamaño						
2.	DATOS						
3.	Apalancamiento						
4.	Rotación de activos						
5.	Edad						
6.	Media sectorial	1.					
7.	Crecimiento	-0,04**	1.				
8.	CRLP	0,06	0,19	1.			
9.	CMLP	0,07	0,14	-0,06**	1.		
10	CRCP	0,01	0,22	-0,07**	-0,1***	1.	
11.	CMCP	0	0,05**	-0,07**	-0,12**	-0,14**	1.

\*\*\* p < .001; \*\* p < .01; \* p < .05.

Nota. Calculado por los autores.

Según nuestros cálculos, no observamos una fuerte correlación entre las variables predictoras, ya que  $r < 0,70$ . En este caso, todas las variables consideradas se pueden utilizar en los modelos de regresión.

## Modelos

El modelo 1 incluye solo las variables de control, así como el cuadrado de la variable Crecimiento. Los modelos 2.1-2.4 alternativamente prueban variables ficticias que reflejan diferentes tipos de reinicio del crecimiento de las empresas y nos permiten probar las hipótesis 1.1 y 1.2. Los modelos 3.1-3.4 añaden las interacciones de variables ficticias con la variable Edad de la empresa (efectos de moderación) a los modelos 2.1-2.4 y nos permiten probar las hipótesis 2.1, 2.2.

Debido a que estamos analizando los datos del panel, el modelo de mínimos cuadrados resulta inadecuado para esta tarea. Se aplicó la prueba de Hausman para seleccionar el modelo de regresión para nuestros datos de panel. Resulta beneficioso

un modelo de regresión de efectos fijos que se utiliza en cálculos posteriores.

La fórmula general para un modelo de regresión con efectos fijos es la siguiente (Baltagi, 2021):

$$Y_{it} = \text{Intercepto} + X_{it} * \beta + \lambda_t + \varepsilon_{it} \quad (1)$$

donde

Intercepto – constante;

$X_{it}$  – variables y  $\beta$  – coeficientes para variables;

$\lambda_t$  – efecto temporal;

$\varepsilon_{it}$  – modelo de regresión residual.

Al aplicar esta fórmula general a nuestro Modelo 1, obtenemos:

$$\begin{aligned} ROE = & \text{Intercepto} + \beta_1 * \text{tamaño} + \beta_2 * \text{FATA} \\ & + \beta_3 * \text{apalancamiento} + \beta_4 * \text{Rotación de activos} \\ & + \beta_5 * \text{edad} + \beta_6 * \text{media sectorial} + \beta_7 * \text{crecimiento} \\ & + \beta_8 * \text{crecimiento}^2 + \lambda_t + \varepsilon_{it} \quad (2) \end{aligned}$$

Basándonos en una técnica similar, construimos fórmulas para los Modelos 2.1-2.4 y 3.1-3.4.

Para minimizar los problemas de multicolinealidad, todas las variables de control en los modelos de regresión se estandarizaron según Marquardt (1980). Las variables ficticias independientes (CRLP, CMLP, CRCP, CMCP) no se estandarizaron y tomaron valores de 0 o 1 para simplificar la interpretación de los resultados.

## Resultados y debate

### Modelado de regresión

Los resultados del modelado de regresión se presentan en las tablas 3 y 4. En todos los modelos, la variable dependiente es ROE; los errores estándares se muestran entre paréntesis.

**Tabla 3**  
*Resultados de regresión*

VARIABLES	Modelo 1	Modelo 2.1 (CRLP)	Modelo 2.2 (CMLP)	Modelo 2.3 (CRCP)	Modelo 2.4 (CMCP)
Intercepto	12,31** (0,57)	12,09*** (0,57)	11,92** (0,57)	12,37*** (0,57)	12,28*** (0,58)
Tamaño	2,12 (0,29)	2,15*** (0,28)	2,17*** (0,28)	2,12 (0,29)	2,12 (0,29)
DATOS	-2,74 (0,29)	-2,69 (0,29)	-2,68** (0,29)	-2,74 (0,29)	-2,74 (0,29)
Apalancamiento	-1,27** (0,28)	-1,3*** (0,28)	-1,35** (0,28)	-1,27** (0,28)	-1,27** (0,28)
Rotación de activos	4,77 (0,28)	4,83** (0,28)	4,82 (0,28)	4,77 (0,28)	4,77 (0,28)
Edad	-2,75** (0,29)	-2,67 (0,29)	-2,68** (0,29)	-2,77** (0,29)	-2,75** (0,29)
Media sectorial	4,38** (0,29)	4,29 (0,29)	4,37 (0,29)	4,4*** (0,29)	4,38** (0,29)
Crecimiento	8,58** (0,40)	8,06** (0,4)	8,23** (0,40)	8,62** (0,4)	8,57 (0,4)
Crecimiento2	-0,66** (0,08)	-0,62** (0,08)	-0,62** (0,08)	-0,66** (0,08)	-0,66** (0,08)
Variable ficticia (CRLP)		10,57 (1,55)			
Variable ficticia (CMLP)			5,49 (1,02)		
Variable ficticia (CRCP)				-0,73 (0,93)	
Variable ficticia (CMCP)					0,22 (0,81)
Adj. R2	0,185	0,191	0,189	0,185	0,185
p	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001

\*\*\* p < .001; \*\* p < .01; \* p < .05.

*Nota.* Calculada por los autores según los datos de SPARK.

De acuerdo con los coeficientes de regresión obtenidos, construimos la siguiente fórmula para el Modelo 1:

$$ROE = 12.31 + 2.12 * \text{tamaño} - 2.74 * \text{FATA} - 1.27 * \text{apalancamiento} + 4.77 * \text{rotación de activos} - 2.75 * \text{edad} + 4.38 * \text{Media}_{\text{ind}} + 8.48 * \text{crecimiento} - 0.66 * \text{crecimiento}^2 + \lambda_t + \varepsilon_{it} \quad 3)$$

Las fórmulas para los modelos 2.1-2.4, 3.1-3.4 se elaboran de manera similar de acuerdo con los datos de las tablas 3 y 4.

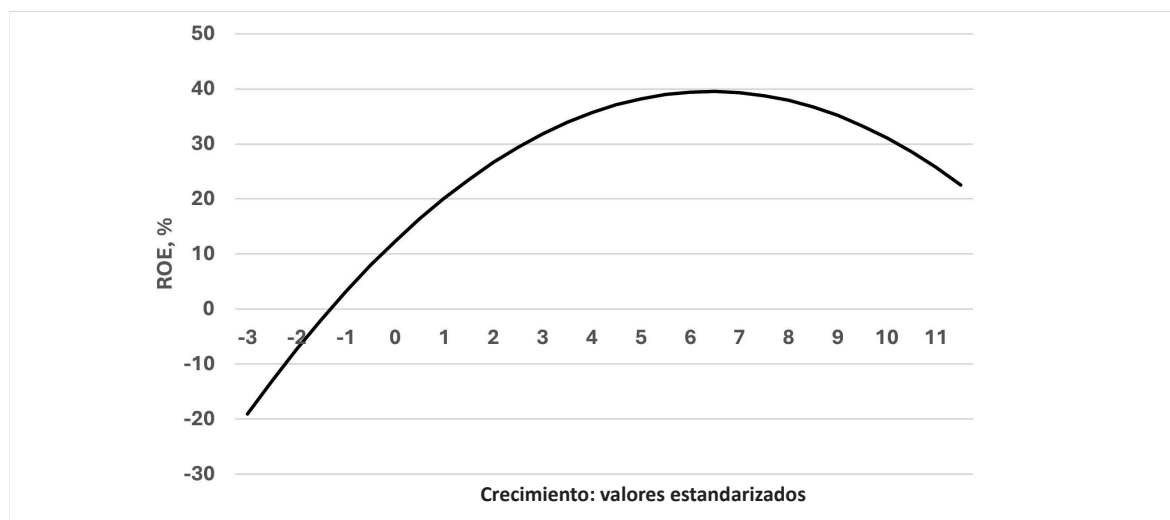
El modelo 1 es significativo y explica aproximadamente el 18 % de la variación en la variable dependiente. Todas las variables de control en el Modelo 1 son altamente significativas en Tamaño, Facturación y Promedio Sectorial, teniendo un

efecto positivo en ROE, y en Apalancamiento, Edad y FATA, teniendo un efecto negativo. El modelo 1 muestra el impacto no lineal (en forma de U invertida) del crecimiento de las ventas en el rendimiento del capital de una empresa. La visualización gráfica de esta influencia se presenta en la figura 1. Al trazar el gráfico, tenemos en cuenta el hecho de que todas las variables del modelo 1 están estandarizadas. Suponemos que todas las variables de control toman valores promedio, pero estos valores son cero porque están estandarizados, y podemos excluirlos de los cálculos. En este caso, la fórmula para el modelo 1 será la siguiente:

$$ROE = 12.31 + 8.48 * \text{crecimiento} - 0.66 * \text{crecimiento}^2 \quad 4)$$

### Figura 1

Impacto no lineal del crecimiento de las ventas en ROE



Nota. Calculado y elaborado por los autores.

La figura 1 muestra que las altas tasas de crecimiento de las ventas primero ralentizan el crecimiento de ROE y luego conducen a una disminución de ROE.

Los modelos 2.1-2.4 agregan variables ficticias, lo que refleja diferentes tipos de reinicio del crecimiento de las empresas. Estos modelos arrojan resultados diferentes. En los modelos 2.1 y 2.2

para los casos de CRLP y CMLP se reveló un impacto positivo significativo del crecimiento de las ventas a largo plazo en ROE. Los coeficientes para estas variables en el modelo de regresión son 10,57 y 5,49, lo que significa un aumento adicional de la rentabilidad para las empresas con estos tipos de crecimiento en un 10,57 % y 5,49 %, respectivamente (ya que estas variables toman valores de 0 y 1). Dicho aumento de la

rentabilidad se observará anualmente durante cuatro años del período de estudio, lo que resulta extremadamente atractivo para los inversores. Por el contrario, el crecimiento de las ventas a corto plazo no tiene un efecto significativo en el ROE. Los coeficientes para las variables CRCP y CMCP no son significativos y están cerca de cero. Los modelos 2.1-2.4 son muy significativos y la proporción de la variación explicada en la variable dependiente aumenta al 19 %.

Por lo tanto, los modelos 2.1-2.4 confirman la hipótesis 1.1 sobre el impacto positivo del

crecimiento a largo plazo en ROE, ya que los coeficientes en los modelos son significativos y positivos y no confirman la hipótesis 1.2, y no revelaron un efecto significativo del crecimiento a corto plazo en ROE.

En la tabla 4 se presentan los resultados de la influencia conjunta de las variables ficticias y la variable edad en el ROE. En todos los modelos, la variable dependiente es ROE; los errores estándares se muestran entre paréntesis.

**Tabla 4**  
Resultados de regresión con la edad del moderador

VARIABLES	Modelo 3.1 (CRLP)	Modelo 3.2 (CMLP)	Modelo 3.3 (CRCP)	Modelo 3.4 (CMCP)
Intercepto	12,08*** (0,57)	11,92** (0,57)	12,36*** (0,57)	12,30** (0,58)
Tamaño	2,17*** (0,28)	2,16*** (0,28)	2,12 (0,29)	2,1*** (0,29)
DATOS	-2,69 (0,29)	-2,69 (0,29)	-2,74 (0,29)	-2,73** (0,29)
Apalancamiento	-1,28** (0,28)	-1,35** (0,28)	-1,27** (0,28)	-1,28** (0,28)
Rotación de activos	4,83** (0,28)	4,81 (0,28)	4,77 (0,28)	4,77 (0,28)
Edad	-2,51** (0,29)	-2,56 (0,3)	-2,74 (0,31)	-3,04** (0,31)
Media sectorial	4,33** (0,29)	4,36 (0,29)	4,4*** (0,29)	4,39 (0,29)
Crecimiento	8,05** (0,4)	8,23** (0,40)	8,63** (0,40)	8,55** (0,40)
Crecimiento2	-0,63*** (0,08)	-0,62** (0,08)	-0,67** (0,08)	-0,67** (0,08)
Variable ficticia (CRLP)	8,99** (1,64)			
Variable ficticia (CMLP)		5,23** (1,03)		
Variable ficticia (CRCP)			-0,81 (0,96)	
Variable ficticia (CMCP)				0,40 (0,82)
Edad * indicador	-4,70** (1,58)	-1,29 (0,96)	-0,31 (0,91)	2,36 (0,84)
Adj. R2	0,191	0,188	0,185	0,185
P	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001

\*\*\* p < .001; \*\* p < .01; \* p < .05.

*Nota.* Calculada por los autores según los datos de SPARK.

Los modelos 3.1-3.4 son significativos; El R2 se mantiene en el nivel del 18-19%. Los coeficientes y la importancia de las variables de control y las variables ficticias permanecen prácticamente sin cambios. La nueva variable (Edad \* indicador) es altamente significativa en dos casos:

- En el caso de CRLP, afecta negativamente a la rentabilidad.
- En el caso de CMCP, tiene un efecto positivo en la rentabilidad.

Para interpretar correctamente los resultados obtenidos, se visualizan estas dependencias (figuras 2 y 3).

Al trazar el gráfico, tenemos en cuenta el hecho de que todas las variables del modelo 1 están estandarizadas, excepto las variables dependientes y ficticias. Suponemos que todas las variables de

control toman valores promedio, pero estos valores son cero porque están estandarizados, y podemos excluirlos de los cálculos. En este caso, la fórmula para el modelo 3.1 (FLTG) será la siguiente:

$$ROE = 12.08 - 2.51 * edad + 8.99 * Ficticio (CRLP) - 4.70 * edad * indicador (CRLP) \quad 5)$$

Debido a que la variable ficticia toma el valor de 0 o 1, obtenemos dos funciones:

$$ROE = 12,08 - 2,51 * edad + 8,99 \quad 6)$$

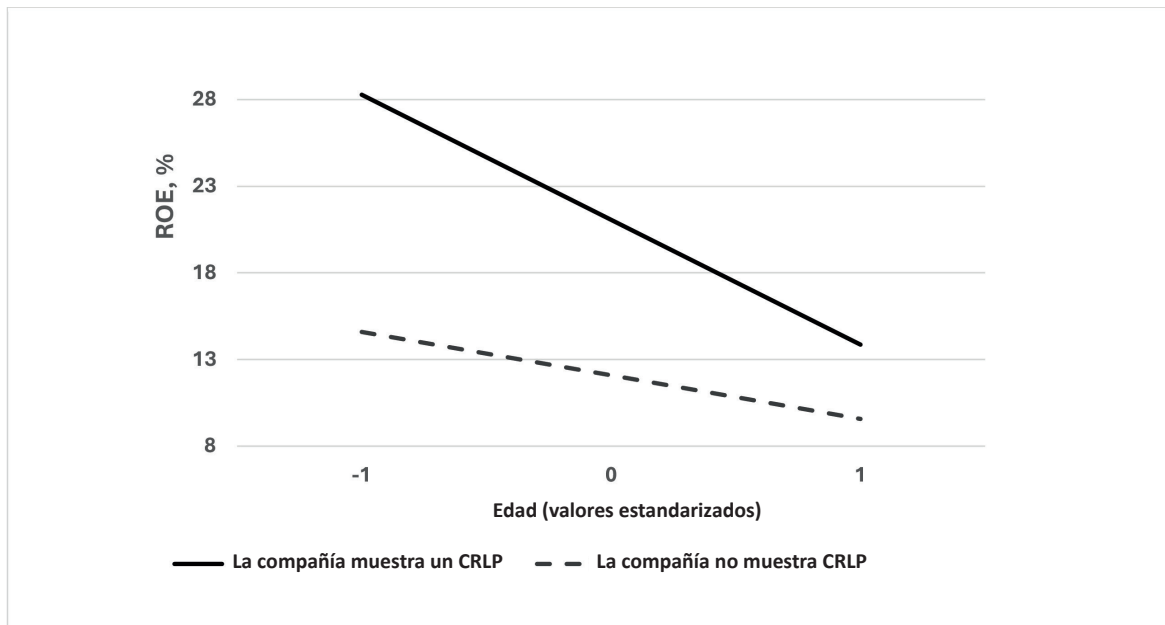
$$ROE = 12,08 - 2,51 * edad - 4,70 * edad \quad 7)$$

La Fórmula 6 es para empresas que han mostrado CRLP. El siguiente es para las empresas que no mostraron CRLP.

Para visualizar el Modelo 3.4 (CMCP), las funciones se construyen de forma similar.

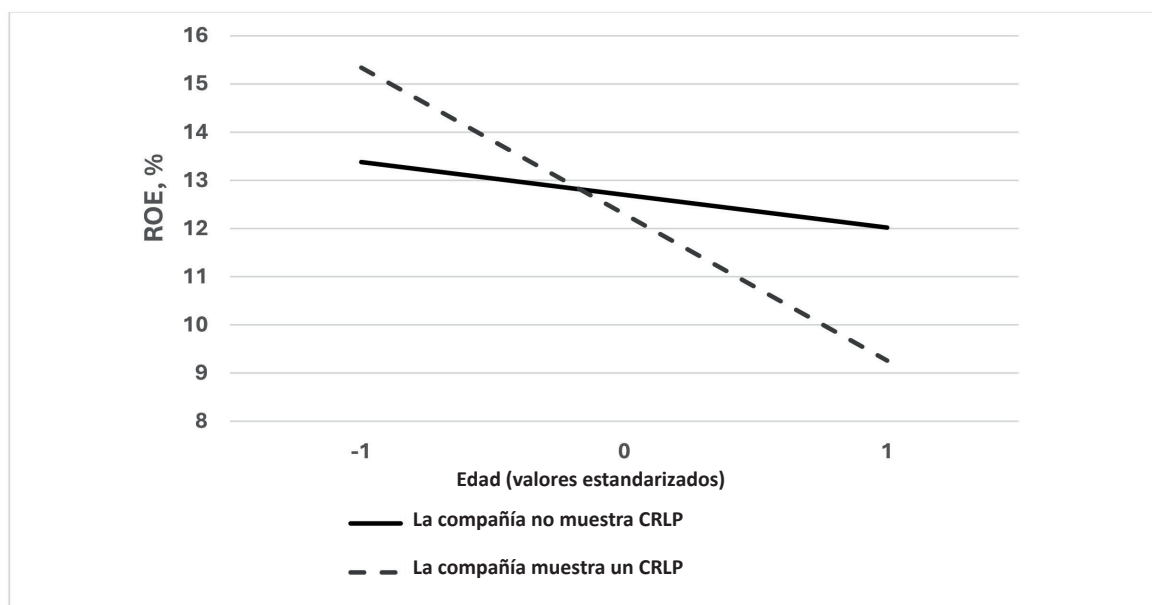
**Figura 2**

*Influencia de CRLP y edad en ROE*



Nota. Calculada por los autores.

**Figura 3**  
Influencia de CMCP y edad en ROE



La figura 2 muestra las ventajas de las empresas recientes. Las empresas recientes con CRLP reciben las mayores ganancias en ROE, en comparación con las que no tienen CRLP. A medida que aumenta la edad, la ventaja de las empresas con CRLP por ROE disminuye. En el caso del CMCP (figura 3), se observa la imagen opuesta. Las empresas jóvenes sin CMCP reciben las mayores ganancias en ROE, en comparación con las empresas jóvenes con CMCP. A medida que aumenta la edad, la ventaja de las empresas sin CMCP por ROE disminuye.

En consecuencia, las hipótesis 2.1 y 2.2 se confirman parcialmente para los casos de CRLP y CMCP.

### Pruebas de robustez

Para comprobar la robustez de los resultados, los autores construyen modelos de regresión adicionales para los Modelos 3.1-3.4 con corrección robusta que tiene en cuenta la posible heteroscedasticidad y correlación serial (transversal) en los datos ("método arellano", tipo "HC3"), según (Arellano, 1987). Los resultados de la prueba de robustez para los modelos 3.1-3.4 se presentan en la tabla 5. En todos los modelos, la variable dependiente es ROE; los errores estándares se muestran entre paréntesis.

**Tabla 5**  
Resultados de las pruebas de robustez

Variables	Modelo 3.1 (FLTG)	Modelo 3.2 (MLTG)	Modelo 3.3 (FSTG)	Modelo 3.4 (MSTG)
Intercepto	12,08*** (0,57)	11,92** (0,57)	12,36*** (0,57)	12,30** (0,58)
Tamaño	2,17*** (0,31)	2,16*** (0,33)	2,12 (0,35)	2,1*** (0,34)
DATOS	-2,69 (0,05)	-2,69 (0,05)	-2,74 (0,07)	-2,73** (0,06)

Variables	Modelo 3.1 (FLTG)	Modelo 3.2 (MLTG)	Modelo 3.3 (FSTG)	Modelo 3.4 (MSTG)
Apalancamiento	-1,28* (0,53)	-1,35* (0,55)	-1,27* (0,53)	-1,28** (0,53)
Rotación de activos	4,83** (0,37)	4,81 (0,37)	4,77 (0,37)	4,77 (0,37)
Edad	-2,51** (0,27)	-2,56 (0,34)	-2,74 (0,26)	-3,04** (0,27)
Media sectorial	4,33** (0,12)	4,36 (0,14)	4,40** (0,14)	4,39 (0,14)
Crecimiento	8,05** (0,31)	8,23** (0,45)	8,63** (0,52)	8,55** (0,51)
Crecimiento <sup>2</sup>	-0,63*** (0,07)	-0,62** (0,06)	-0,67** (0,07)	-0,67** (0,07)
Variable ficticia (CRLP)	8,99* (4,51)			
Variable ficticia (CMLP)		5,23** (1,68)		
Variable ficticia (CRCP)			-0,81 (0,61)	
Variable ficticia (CMCP)				0,40 (0,27)
Edad * Indicador	-4,70* (2,02)	-1,29 (0,94)	-0,31 (0,69)	2,36 (0,41)
Adj. R <sup>2</sup>	0,191	0,188	0,185	0,185
p	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001

\*\*\* p < .001; \*\* p < .01; \* p < .05.

Nota. Calculada por los autores según los datos de SPARK.

Nuestros cálculos confirman la estabilidad de los resultados obtenidos. Las variables probadas (ficticia y edad\*indicador) siguen siendo significativas en modelos robustos:

- La variable ficticia sigue siendo significativa en los modelos 3.1 y 3.2.
- Edad\* indicador sigue siendo significativo en los modelos 3.1 y 3.2.

El estudio realizó estimaciones adicionales de los errores estándar y la importancia de los coeficientes, considerando la posible heterocedasticidad y correlación serial (transversal) en los datos. Estos cálculos (verificación de la robustez) confirmaron los resultados y conclusiones descritos en la sección Resultados.

## Contribución teórica

El impacto del crecimiento en el desempeño de las empresas se ha estudiado a nivel mundial. Los investigadores han descrito los antecedentes teóricos y las razones que determinan el impacto positivo (Federico y Capelleras, 2015) o negativo del crecimiento en la rentabilidad (Jang y Park, 2011). Sin embargo, el impacto de los diferentes tipos de reinicio del crecimiento en el retorno sobre el capital de una empresa no ha sido muy desarrollado. En esta investigación intentamos resolver este problema y demostrar que los diferentes tipos de reinicio del crecimiento podrían tener diferentes efectos en la rentabilidad de las empresas. Los resultados indican que el crecimiento rápido o moderado a largo plazo conduce a un aumento de la rentabilidad (aumento del 5-10 % en la ROE), en contraste con los tipos de

crecimiento a corto plazo que no afectan la ROE. Creemos que las ventas anuales a largo plazo y las tasas de crecimiento no son demasiado altas, lo que significa que dicho crecimiento tendrá un impacto positivo en la rentabilidad.

Por el contrario, el crecimiento a corto plazo a menudo significa un aumento en las ventas del 30 %, 60 % o más al año. Con un crecimiento tan alto, se empieza a observar su impacto negativo en la rentabilidad, y no se observa un aumento en el ROE. También observamos que, en este caso, estamos hablando de crecimiento más que de un repunte después de una caída. Esto se demostró utilizando una muestra comparable de empresas (Spitsin *et al.*, 2024). Este trabajo muestra que las empresas que reiniciaron el crecimiento no solo compensaron la disminución de las ventas durante el período de crisis, sino que también lo superaron durante el período de crecimiento, es decir, lograron ventas más altas que las anteriores al inicio del período de crisis.

Otras investigaciones mostraron que los beneficios adicionales y las mayores ganancias de ROE se acumularon para las empresas recientes con un rápido crecimiento a largo plazo. Creemos que este resultado es consistente con el hecho de que las empresas recientes utilizan tecnologías modernas y efectivas para organizar los procesos comerciales y empresariales, incluidas las tecnologías digitales, como se muestra en (Marquis y Tilcsik, 2013; Fonseca *et al.*, 2021). De hecho, esta característica de las empresas recientes puede hacerlas más flexibles y capaces de un rápido crecimiento de las ventas sin un aumento significativo de los costos.

Este documento documenta el impacto diferencial de los diferentes tipos de crecimiento en ROE cuando las empresas reinician el crecimiento después de un largo período de disminución de las ventas. Sin embargo, podemos esperar diferencias similares para los casos tradicionales de empresas de rápido crecimiento (empresas recientes, empresas en expansión, etc.). Este supuesto es consistente con (Spitsin *et al.*, 2022), quienes demuestran la ventaja del crecimiento a largo plazo sobre el crecimiento a corto plazo para las empresas de rápido crecimiento en industrias de alta tecnología utilizando el análisis de varianza.

Es aconsejable probar más a fondo esta suposición para diferentes países e industrias, utilizando modelos de regresión.

## Aplicación práctica

Los resultados obtenidos pueden ser de interés para inversores, propietarios y directivos de empresas, pues indican que el crecimiento anual a largo plazo permite a las empresas lograr un mayor rendimiento (ROE), por lo que las empresas deberían esforzarse por lograrlo. Los propietarios y gerentes de empresas se benefician de este tipo de crecimiento, y los inversores deben buscar empresas que puedan exhibir este tipo de crecimiento.

Sin embargo, los inversores, propietarios y gerentes de empresas deben tener en cuenta el siguiente punto: el predominio de los “episodios de crecimiento” sobre las “empresas en crecimiento”. La evidencia empírica sobre el crecimiento firme muestra que la fluctuación dentro de las empresas excede a la fluctuación entre las empresas (Coad y Srhoj, 2019). Este hallazgo corresponde a “episodios de crecimiento” en lugar de “empresas en crecimiento” (Grover Goswami *et al.*, 2018). En este estudio se observaron más empresas con un crecimiento rápido o moderado a corto plazo que aquellas con tipos similares de crecimiento a largo plazo. Resulta difícil encontrar empresas con un crecimiento anual de las ventas de forma rápida o moderada a largo plazo (para los inversores) o proporcionar a las empresas este tipo de crecimiento (para propietarios y gerentes). En el trabajo se identificaron algunos factores que aumentan la probabilidad de crecimiento a largo plazo de una empresa (para el caso de reiniciar el crecimiento) (Spitsin *et al.*, 2024). Sin embargo, se requiere más investigación científica en esta área.

## Conclusiones

En este trabajo se examinaron las características de rentabilidad de las empresas con el reinicio del crecimiento y se conciliaron las relaciones entre el crecimiento y la rentabilidad de la empresa.

Muchas investigaciones se dedican al análisis de empresas de rápido crecimiento. Los académicos analizan en detalle las razones del rápido

crecimiento y tratan de predecir las empresas que pueden avanzar hacia el crecimiento, pero prácticamente no hay una evaluación de los resultados financieros (rentabilidad) para las empresas de rápido crecimiento.

Abordamos esta brecha en la investigación económica y modelamos el impacto de los diferentes tipos de crecimiento en la rentabilidad en una muestra de empresas con reinicio del crecimiento. Introdujimos cuatro tipos de reinicio del crecimiento: moderado (CMLP) y rápido (CRLP) a largo plazo, moderado (CMCP) y rápido (CRCP) a corto plazo. El estudio reveló un impacto positivo del crecimiento a largo plazo en los ROE, pero no confirmó el impacto del crecimiento a corto plazo en los ROE.

Los investigadores han notado ciertas contradicciones entre los objetivos de crecimiento y rentabilidad y a menudo los consideran como objetivos alternativos para el desarrollo empresarial. Los estudios empíricos proporcionan resultados variables sobre el impacto del crecimiento en la rentabilidad de la empresa. Nuestro enfoque concilia estas contradicciones y muestra que el crecimiento sostenible a largo plazo (crecimiento durante varios años consecutivos) permite a las empresas lograr una mayor rentabilidad.

Esta investigación demostró que los beneficios adicionales y las mayores ganancias de ROE se acumularon para las empresas recientes con un rápido crecimiento a largo plazo. Esto puede explicarse por el hecho de que el efecto a corto plazo ocurre en este caso, o porque no hay contradicciones significativas acumuladas en el desarrollo como en las empresas antiguas.

Se implementó nuestro enfoque para estudiar el impacto de diferentes tipos de crecimiento en la rentabilidad de una empresa en una muestra de empresas con reinicio del crecimiento. Resulta apropiado utilizarlo para estudiar otros tipos de empresas de rápido crecimiento (empresas recientes y empresas en expansión), así como en otros casos de modelización del impacto del crecimiento en la rentabilidad de la empresa. Creemos que la introducción de diferentes tipos de crecimiento de la empresa en los modelos ayudará a conciliar las tensiones entre el crecimiento y la

rentabilidad e identificar los tipos de crecimiento que maximizan la rentabilidad de la empresa.

Limitaciones del estudio. Este trabajo se llevó a cabo utilizando una muestra de empresas que se encontraban en condiciones económicas difíciles. Es necesario verificar los resultados obtenidos utilizando el ejemplo de otros países con economías desarrolladas y en desarrollo en diferentes períodos de tiempo.

Para las futuras investigaciones se sugiere: en primer lugar, planeamos continuar investigando sobre el reinicio del crecimiento de las empresas después de una disminución a largo plazo de las ventas para identificar nuevos factores (adicionales) que aumenten la probabilidad de crecimiento a largo plazo de una empresa. En segundo lugar, consideramos importante estudiar el impacto de los diferentes tipos de crecimiento en la rentabilidad de los casos tradicionales de empresas de rápido crecimiento (empresas recientes, empresas en expansión, etc.).

## Apoyo financiero

Entidad: Fundación Rusa de Ciencias

País: Rusia

Ciudad: Moscú

Proyecto subvencionado: Cambio de la trayectoria de desarrollo de la empresa: Investigación de los impulsores del crecimiento

Código del proyecto: 23-28-01404

## Referencias bibliográficas

- Adizes, I. (2004). *Managing Corporate Lifecycles*. The Adizes Institute Publishing.
- Anis, B. S., Lassaad, L., Mbarek, R. y Carrera-Jiménez, J. A. (2018). The role of entrepreneurial coaching in the restarting process after business failure. *Journal of enterprising culture*, 26(04), 379-399. <https://doi.org/10.1142/s0218495818500140>
- Anokhin, S. A., Spitsin, V., Akerman, E. y Morgan, T. (2021). Technological leadership and firm performance in Russian industries during crisis. *Journal of Business Venturing Insights*, 15, e00223. <https://doi.org/10.1016/j.jbvi.2021.e00223>

- Arellano, M. (1987). Practitioners' Corner: Computing robust standard errors for within-groups estimators. *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, 49(4), 431-434. Portico. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0084.1987.mp49004006.x>.
- Baltagi, B. H. (2021). Econometric analysis of panel data. En *Springer Texts in Business and Economics*. Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-53953-5>
- Beria, P. (2022). Mobility: developing countries through the lens of megaprojects, equity, sustainability, and development. *Research for Development*, 223-236. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-96538-9\\_16](https://doi.org/10.1007/978-3-030-96538-9_16)
- Blomkvist, M. y Paananen, M. (2017). Corporate governance and accounting in small growing firms: a comparison of financial reporting and cost of debt across Gazelles and Non-Gazelles. En *Handbook of Research on Corporate Governance and Entrepreneurship* (pp. 333-366). Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781782545569.00022>
- Boscán Carroz, M. C., Meleán Romero, R. A., Chávez Vera, K. J. and Calanche Urribarri, Á. (2023). Peruvian entrepreneurship in the framework of sustainable development. *Retos Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 13(26), 219-231. <https://doi.org/10.17163/ret.n26.2023.03>
- Brown, R., Mawson, S. y Mason, C. (2017). Myth-busting and entrepreneurship policy: the case of high growth firms. *Entrepreneurship & Regional Development*, 29(5-6), 414-443. <https://doi.org/10.1080/08985626.2017.1291762>
- Coad, A. y Srhoj, S. (2019). Catching gazelles with a Lasso: Big Data Techniques for the prediction of high-growth firms. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3395527>
- Davidsson, P., Steffens, P. y Fitzsimmons, J. (2009). Growing profitable or growing from profits: Putting the horse in front of the cart? *Journal of Business Venturing*, 24(4), 388-406. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2008.04.003>
- European Commission NACE Rev. 2 (2008). *Statistical classification of economic activities in the European Community*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities
- Ewerth, D. y Giroto, M. (2022). Motivaciones y barreras en la utilización de estrategias de e-marketing en pymes catalanas y el encaje del consumidor: el caso de la comarca del Alt Empordà. *Revista CEA*, 7(15), e1889. <https://doi.org/10.22430/24223182.1889>
- Federico, J. S. y Capelleras, J.-L. (2014). The heterogeneous dynamics between growth and profits: the case of young firms. *Small Business Economics*, 44(2), 231-253. <https://doi.org/10.1007/s11187-014-9598-9>
- Fonseca, S., Guedes, M. J. y da Conceição Gonçalves, V. (2021). Profitability and size of newly established firms. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 18(2), 957-974. <https://doi.org/10.1007/s11365-020-00730-6>
- Forrest, J. Y. L., Jallow, A.K., Wen, C., Shi, J. y Guo, H. (2021). The role government policy and supports play to stimulate economic growth. *Advances in Systems Science and Applications*, 21(4), 31-44.
- Grover Goswami, A., Medvedev, D. y Olafsen, E. (2018). High-growth firms: facts, fiction, and policy options for emerging economies. Washington, DC: World Bank. <https://doi.org/10.1596/978-1-4648-1368-9>
- Haltiwanger, J., Jarmin, R. S. y Kulick, R. B. (2016). High growth young firms: contribution to job, output and productivity growth. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2866566>
- Halvarsson, D. (2013). Identifying high-growth firms. *Working Paper*, (215). <https://bit.ly/3MH38PX>
- Hegarty, C., Gallagher, P., Cunningham, I. y Stephens, S. (2020). ReSTART. *Advances in Business Strategy and Competitive Advantage*, 253-270. <https://doi.org/10.4018/978-1-7998-2714-6.ch016>
- Jang, S. S. y Park, K. (2011). Inter-relationship between firm growth and profitability. *International Journal of Hospitality Management*, 30(4), 1027-1035. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2011.03.009>
- Kohler, K. and Stockhammer, E. (2021). Growing differently? Financial cycles, austerity, and competitiveness in growth models since the Global Financial Crisis. *Review of International Political Economy*, 29(4), 1314-1341. <https://doi.org/10.1080/09692290.2021.1899035>
- Le, T.P.V. y Phan, T.B.N. (2017). Capital structure and firm performance: empirical evidence from a small transition country. *Research in International Business and Finance*, 42, 710-726. <https://doi.org/10.1016/j.ribaf.2017.07.012>
- Liang, D., Tsai, C. F., Lu, H. Y. R. y Chang, L. S. (2020). Combining corporate governance indicators with stacking ensembles for financial distress prediction. *Journal of Business Research*, 120, 137-146. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.07.052>
- Markman, G. D. y Gartner, W. B. (2002). Is extraordinary growth profitable? A study of Inc. 500 high-growth companies. *Entrepreneurship*

- theory and practice, 27(1), 65-75. <https://doi.org/10.1111/1540-8520.271004>
- Marquardt, D.W. (1980). A critique of some ridge regression methods: comment. *Journal of the American Statistical Association*, 75(369), 87-91. <https://doi.org/10.2307/2287388>
- Marquis, C. y Tilcsik, A. (2013). Imprinting: Toward a multilevel theory. *Academy of Management Annals*, 7(1), 195-245. <https://doi.org/10.5465/19416520.2013.766076>
- Munjal, S., Requejo, I. y Kundu, S. K. (2019). Offshore outsourcing and firm performance: Moderating effects of size, growth and slack resources. *Journal of Business Research*, 103, 484-494. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.01.014>
- Nightingale, P. y Coad, A. (2013). Muppets and gazelles: political and methodological biases in entrepreneurship research. *Industrial and Corporate Change*, 23(1), 113-143. <https://doi.org/10.1093/icc/dtt057>
- Nyvall, M., Zobel, T. y Mark-Herbert, C. (2022). Use-oriented business model. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 30(3), 1314-1324. Portico. <https://doi.org/10.1002/csr.2421>
- Organization for Economic Co-operation and Development (OECD) (2008). Eurostat-OECD Manual on Business Demography Eurostat Electronic report. <https://bit.ly/4dNmHkK>
- Piaskowska, D., Tippmann, E. y Monaghan, S. (2021). Scale-up modes: Profiling activity configurations in scaling strategies. *Long Range Planning*, 54(6), 102101. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2021.102101>
- Revilla, A. J. y Fernández, Z. (2013). The dynamics of company profits: A latent growth model. *Strategic Organization*, 11(2), 180-204. <https://doi.org/10.1177/1476127012471339>
- Saadi, A., Beye, A. y Liouaeddine, M. (2023). Determining factors of informal enterprise closure by gender: a microeconomic study applied in Senegal. *Retos Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 13(26), 285-301. <https://doi.org/10.17163/ret.n26.2023.07>
- Sabek, A. y Horák, J. (2023). Gaussian process regression's hyperparameters optimization to predict financial distress. *Retos Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 13(26), 267-283. <https://doi.org/10.17163/ret.n26.2023.06>
- Spitsin, V., Vukovic, D., Mikhalechuk, A., Spitsina, L. y Novoseltseva, D. (2022). High-tech gazelle firms at various stages of evolution: performance and distinctive features. *Journal of Economic Studies*, 50(4), 674-695. <https://doi.org/10.1108/jes-12-2021-0644>
- Spitsin, V., Vuković, D.B., Ryzhkova, M. y Leonova, V. (2024). Pathways to Prosperity: Navigating Post-Stagnation Growth and Revitalizing Business. *Economies*, 12(3):55. <https://doi.org/10.3390/economies12030055>
- Steffens, P., Davidsson, P. y Fitzsimmons, J. (2009). Performance configurations over time: implications for growth- and profit-oriented strategies. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(1), 125-148. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2008.00283.x>
- Süß, A., Höse, K. y Götze, U. (2021). Sustainability-oriented business model evaluation – a literature review. *Sustainability*, 13(19), 10908. <https://doi.org/10.3390/su131910908>
- Ullberg, S. B. (2023). Water works: megaprojects and timescaling in Peru. *Ethnos*, 1-21. <https://doi.org/10.1080/00141844.2023.2240540>
- Vertakova, Y. V., Rudakova, O. V., Shadrina, V. V., Kobersy, I. S. y Belova, I. N. (2016). Strategy of disruptive innovation in emerging regional markets: Factors of success and failure. *International Journal of Economics and Financial Issues*, 6(8), 274-279.
- Vithessonthi, C. y Tongurai, J. (2015). The effect of leverage on performance: Domestically-oriented versus internationally-oriented firms. *Research in International Business and Finance*, 34, 265-280. <https://doi.org/10.1016/j.ribaf.2015.02.016>
- Vukovic, D. B., Spitsina, L., Gribova, E., Spitsin, V. y Lyzin, I. (2023). Predicting the Performance of Retail Market Firms: Regression and Machine Learning Methods. *Mathematics*, 11(8), 1916. <https://doi.org/10.3390/math11081916>
- Zhou, N., Park, S. H. y Ungson, G. R. (2013). Profitable growth: Avoiding the 'growth fetish' in emerging markets. *Business Horizons*, 56(4), 473-481. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2013.03.008>

# Diferencias de género en los valores laborales. Un estudio en la fuerza de trabajo colombiana

## *Gender differences in work values. A study in the Colombian labor force*

Carolina Monsalve-Castro

Profesora e investigadora de la Universidad Autónoma de Bucaramanga, Colombia  
lmonsalve628@unab.edu.co  
<https://orcid.org/0000-0002-1572-8876>

Eddy Johanna Fajardo-Ortiz

Profesora e investigadora de la Universidad Autónoma de Bucaramanga, Colombia  
efajardo@unab.edu.co  
<https://orcid.org/0000-0002-4635-8003>

Reynier Israel Ramírez-Molina

Profesor e investigador de la Universidad de la Costa, Colombia  
rramirez13@cuc.edu.co  
<https://orcid.org/0000-0002-5073-5158>

**Recibido:** 06/03/24 **Revisado:** 29/04/24 **Aprobado:** 27/08/24 **Publicado:** 01/10/24

**Resumen:** los cambios en las dinámicas empresariales requieren atender con mayor detalle los intereses y motivaciones del talento humano con el fin de captivar, retener y fidelizar a los individuos para que cumplan sus expectativas personales y objetivos de la organización. El propósito de este estudio es examinar si el género presenta una orientación hacia los valores laborales extrínsecos, intrínsecos, sociales y de prestigio de los individuos en su lugar de trabajo. Se realiza una investigación cuantitativa de corte transeccional, la recolección de información se llevó a cabo a través de un cuestionario. Se aplica el análisis factorial y adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin para analizar las correlaciones entre variables y evaluar el ajuste de los datos, así como la prueba de hipótesis que proporciona la diferencia de medias para realizar comparaciones. En el estudio participaron 535 individuos clasificados en 331 mujeres y 204 hombres ubicados en Colombia. Los resultados mostraron que existe una mayor orientación de las mujeres hacia los valores laborales extrínsecos, aspectos como el salario y seguridad laboral son esenciales a la hora de buscar un empleo o permanecer durante mucho tiempo en una organización, con nulas diferencias entre hombres y mujeres frente a los valores intrínsecos, sociales y de prestigio.

**Palabras clave:** valores laborales, género, talento humano, trabajadores, gestión de recursos humanos.

**Abstract:** changes in business dynamics require closer attention to the interests and motivations of the human talent to captivate, retain, and retain individuals to meet their personal expectations and organizational goals. This study aims to examine whether gender presents an orientation towards extrinsic, intrinsic, social, and prestige work values of individuals in the workplace. Quantitative cross-sectional research was conducted, and the data was collected through a questionnaire. The Kaiser-Meyer-Olkin factor analysis and sample adequacy analysis were used to analyze the correlations between variables and evaluate the fit of the data, as well as the hypothesis test that provides the difference of means for comparison. The study involved 535 individuals, who were classified into 331 women and 204 men, located in Colombia. The results showed that there is a greater orientation of women towards extrinsic work values, aspects such as salary and job security are essential when looking for a job or staying for a long time in an organization, with no differences between men and women to intrinsic, social and prestige values.

**Keywords:** work values, gender, human talent, workers, human resource management.

**Cómo citar:** Monsalve-Castro, C., Fajardo-Ortiz, E. J. y Ramírez-Molina, R. I. (2024). Diferencias de género en los valores laborales. Un estudio en la fuerza de trabajo colombiana. *Retos Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 14(28), 311-323. <https://doi.org/10.17163/ret.n28.2024.08>

## Introducción

Dentro del contexto empresarial son varios los desafíos a enfrentar por parte de directivos del área de talento humano. La diversidad impulsada por cambios demográficos, entrada y salida de talentos en las organizaciones producto de la globalización, han promovido el análisis de las expectativas e intereses que tienen las personas sobre el empleo y sugieren fomentar la participación de las relaciones con los empleados como estrategia para atraer y retener a los mejores (Cachón-Rodríguez *et al.*, 2022).

Con el propósito de profundizar en el conocimiento de la fuerza de trabajo, la investigación en gestión de recursos humanos se ha orientado hacia el estudio de los valores laborales. Estos representan las prioridades de los individuos a conseguir a través de su trabajo (Dahiya y Raghuvanshi, 2023) o se definen como las normas internas del colaborador que sirven para evaluar factores (Li *et al.*, 2022; Ren *et al.*, 2020) ofrecidos por el empleador como el apoyo organizacional, compensaciones del puesto de trabajo, flexibilidad y autonomía en las actividades a realizar (Drewery *et al.*, 2023).

Algunos estudios indican que conocer las preferencias que tiene un individuo para seleccionar una compañía o decidir permanecer vinculado, facilita ajustar políticas y prácticas de gestión humana (Mohammadi *et al.*, 2023), así como gestionar la diversidad laboral en términos de generación e inclusión (Bosch y Hernández, 2020; Chillakuri, 2020), controlar rotación, además de favorecer la motivación y el liderazgo (Ramírez *et al.*, 2022).

Sumado a lo anterior, varios autores han decidido incluir la variable de género al análisis de los valores laborales partiendo de la presunta existencia de discrepancias en el ámbito laboral entre hombres y mujeres que podrían orientar sus comportamientos y repercutir en los resultados de su puesto y, por tanto, de la compañía (Cemalilar *et al.*, 2019; Trzebiatowski y Triana, 2020). Investigaciones a priori han validado esta postura destacando que sí existen diferencias, donde las mujeres expresan mayor favoritismo por valores sociales e intrínsecos como flexibilidad laboral y ambientes de trabajo agradables. Mientras que,

los hombres se orientan hacia valores relacionados con el poder, mayores expectativas salariales y puestos de trabajo con mayor autonomía y/o prestigio (Krahn y Galambo 2014; Silva y Carvalho, 2021).

Otras investigaciones indican que las preferencias laborales entre hombres y mujeres son estadísticamente débiles para asumir que son diferentes a la hora de adoptar funciones en las empresas y trabajar en equipo (Gilbert *et al.*, 2010). Prueba de esto, es el estudio realizado por Bacher *et al.* (2022) donde identificaron escaso apoyo para soportar las diferencias de género con respecto a los valores extrínsecos, pero si encontraron mayores diferencias en los valores intrínsecos cuando las personas alcanzaban una mayor edad o reportaban no tener pareja. Estos supuestos abren la puerta para analizar si existe o no una orientación del género hacia los valores laborales, fundamentalmente cuando se presentan en los individuos cambios en las preferencias y expectativas que conllevan a que sea más difícil para las organizaciones proponer estrategias de contratación y retención que sean exitosas (Waterwall *et al.*, 2023).

En Latinoamérica son escasos los estudios que examinan los valores laborales y en general, los comportamientos de los colaboradores dentro del marco de la gestión de recursos humanos. En un análisis bibliométrico realizado por Pedraja-Rejas *et al.* (2022), los autores señalaron que la producción iberoamericana en temas de administración de recursos humanos en revistas de prestigio era aún marginal, constituyendo un reto para quienes deseaban ampliar el conocimiento de gestión en esta área. Aunado a lo anterior, la revisión de literatura llevada a cabo para esta investigación reflejó que algunos estudios realizados sobre género en este contexto estaban relacionados con empleo y brecha digital (Galperin y Arcidiacono, 2021), empresa familiar (Vazquez *et al.*, 2024), liderazgo femenino (Baselga-Pascual y Vahamaa, 2021) y ecosistemas de emprendimiento (Villegas-Mateos, 2022) indicando que existe un vacío de conocimiento donde esta investigación se considera novedosa.

Es así cómo, desde este estudio se propone investigar si el género tiene una orientación hacia

los valores laborales tomando a individuos en edad para trabajar de Colombia, considerada uno de los países hispanohablantes más poblados de América Latina (Zwerg-Villegas *et al.*, 2022) con un mercado laboral heterogéneo que presenta niveles de desigualdad en términos de ingresos y género (García *et al.*, 2023; Fajardo *et al.* 2018).

La puesta en marcha de esta investigación recae en dos propósitos, desde el punto de vista teórico este estudio busca contribuir a un campo de la literatura científica inexplorado en Latinoamérica que incentive a otros estudiosos a abordar temas de gestión de recursos humanos en relación con las discrepancias que pueden existir en los comportamientos de hombres y mujeres dentro del entorno de trabajo. En segundo lugar, la contribución se realiza con el fin de favorecer la práctica empresarial debido a la “guerra por los talentos” que se está presentando entre organizaciones que buscan trabajar con los mejores (Stiglbaue *et al.*, 2022). Los hallazgos presentados con este artículo constituyen elementos orientadores para que los directivos de gestión humana puedan rediseñar sus políticas de personal alineadas a los valores laborales de sus empleados tomando como diferenciador el género. Además, facilitar la construcción de una ventaja basada en una imagen empresarial favorable que satisfaga tanto las expectativas de la organización en cuanto al desempeño como en ser medio para que los empleados logren sus metas personales.

La estructura de este artículo inicia con la fundamentación teórica que contribuye al desarrollo del estudio y el planteamiento de hipótesis. Posteriormente, se explica la metodología utilizada que incluye los participantes, el instrumento y la técnica de análisis estadística aplicada. Finalmente, se ofrecen los resultados discutidos con otros autores que orientan las conclusiones, así como las limitaciones y futuras líneas de investigación.

## Fundamentación teórica

### Valores laborales

Comprender los comportamientos de los colaboradores en las compañías es una práctica clave que facilita la identificación de los valores

laborales. Dar prioridad a las expectativas que tienen las personas hacia su entorno de trabajo y lo que perciben como valioso en la creación de una experiencia laboral deseable (Drewery *et al.*, 2023) puede constituir un insumo para el diseño de estrategias de recursos humanos, así como un importante predictor de resultados como el compromiso (Dahiya y Raghuvanshi, 2023) y la rotación laboral (Li *et al.*, 2022).

Los primeros aportes en este tema relacionan a los valores laborales con aspectos del trabajo que motivan al ser humano, en donde el individuo con sus actitudes y opiniones evalúa el entorno laboral (Pennings, 1970) y, además, posee creencias sobre el empleo (Elizur, 1984) que se vinculan con las recompensas que espera por su desempeño (Dose, 1997). Posteriormente, otras contribuciones al concepto destacan que son preferencias a partir de opiniones generalizadas que se relacionan con atributos y resultados que el trabajador desea de su empleo (Dajani, 2018) y que no corresponden con una profesión específica, sino que forman parte de una cultura y de los valores humanos básicos (Bacher *et al.*, 2022).

Dentro de las clasificaciones comunes de los valores laborales se encuentran los valores intrínsecos definidos como las recompensas intangibles que se generan al realizar un trabajo, como la oportunidad de crecimiento o la posibilidad de llevar a cabo una actividad interesante (Cemalcilar *et al.*, 2019); y los valores extrínsecos, que se clasifican como recompensas externas asociadas al desempeño como la comodidad y el dinero (Godlewska-Werner *et al.*, 2020; Twenge, 2010). Otras categorías se han sumado a esta clasificación como son los valores de prestigio relacionados con aspectos laborales que otorgan poder y contribuyen a obtener el respeto de los colaboradores a través de cargos de autoridad e influencia (Ng *et al.*, 2018); y, los valores sociales o afectivos correspondientes con relaciones interpersonales, roles sociales dentro de la empresa y contribución desde un cargo a la sociedad (Rani y Samuel, 2016).

Por otro lado, la teoría de desarrollo profesional resalta que los valores laborales arraigados en la adolescencia reflejan los valores humanos generales y tienden a mantenerse estables en la edad adulta, aunque pueden variar según el contexto

cultural, social y económico (Cemalcilar *et al.*, 2019; Silva y Carvalho, 2021). Esta comprensión sugiere que las decisiones profesionales se ven influenciadas por la búsqueda de roles laborales que resuenen con estos valores arraigados, priorizando aquellos que se alinean con las preferencias individuales y satisfacen las expectativas tanto laborales como personales (Baranik *et al.*, 2022; Choi, 2017). Este marco teórico, respaldado por diversas investigaciones, ofrece una valiosa perspectiva para comprender cómo las personas navegan y toman decisiones en sus trayectorias profesionales en el mundo contemporáneo.

## El género y su relación con los valores laborales

La investigación de género ha sido objeto de creciente estudio en el área de recursos humanos. Algunos autores han examinado esta variable con el fin de aportar mayores explicaciones sobre cómo los valores laborales inciden en las preferencias y expectativas de los colaboradores hacia su entorno de trabajo (Godlewska-Werner *et al.*, 2020).

El interés que recae en realizar investigación tomando el género como una variable de análisis se fundamenta en algunos estudios que sugieren que los roles que asumen tanto hombres como mujeres se construyen a partir de procesos de socialización que se dan durante la infancia de un individuo (Sharabi, 2014), experimentando la vida de forma diferente lo que significa una variación en sus conductas y comportamientos (Huang *et al.*, 2021). Esto también podría deberse a la incorporación de cualidades estereotipadas que se originan cuando el individuo selecciona por sí mismo situaciones, roles u ocupaciones que le permiten mostrar en mayor proporción las características asociadas con el género que representa (Netchaeva *et al.*, 2022).

Estos argumentos encuentran respaldo en la teoría social, la cual señala que los individuos desarrollan diferentes creencias asociadas al género que permiten formar una personalidad como resultado de una presión social y con el fin de cumplir funciones específicas dentro de la sociedad (Masuda *et al.*, 2023). Esto significa que los roles que desempeñan tanto hombres

como mujeres podrían incidir en las expectativas o significados que crean frente a lo que debería ser su empleo o las recompensas que se podrían obtener de él (Maseda *et al.*, 2023).

Algunos estudios han revelado la presencia de diferencias en los valores laborales a partir del género. Konrad *et al.* (2000) fueron pioneros llevando a cabo un metaanálisis en el que examinaron 242 muestras con las que lograron evidenciar que hombres y niños tenían preferencias por valores como el ascenso, el poder y la autonomía, mientras que, mujeres y niñas preferían el desarrollo de relaciones interpersonales, ayudar a los demás y contar con un entorno de trabajo positivo. Algo similar encontró Warr (2008), quien identificó que los hombres daban más importancia a la responsabilidad y a las oportunidades de promoción, logro e iniciativa y, las mujeres se inclinaban por tener compañeros agradables, la oportunidad de conocer gente y un horario de trabajo que se acomodara a sus necesidades.

Por su parte, Sharabi (2014) realizó un estudio en Israel donde demostró que, a diferencia de los hombres, las mujeres se orientan hacia valores como flexibilidad en horarios y el ajuste entre el trabajo y las habilidades. Así mismo, encontró que, frente a aspectos relacionados con remuneración y seguridad en el empleo, las mujeres presentaban igual preferencia que los hombres.

En una investigación más reciente, Waterwall *et al.* (2023) quisieron probar la orientación de las mujeres hacia los valores intrínsecos y de los hombres hacia los valores extrínsecos. Los resultados mostraron a diferencia de lo propuesto por los autores que las mujeres daban más importancia a ambos tipos de valores en el trabajo que los hombres. En ese mismo año, Lassleben y Hofmann (2023) concluyeron que, si existen diferencias en los valores laborales de hombres y mujeres, es decir, encontraron que las mujeres se inclinaban más hacia los valores intrínsecos que los hombres. Mientras que, no pudieron constatar que el género masculino tuviera mayor preferencia en los valores extrínsecos. Estos hallazgos son similares a lo examinado por Godlewska-Werner *et al.* (2020), quienes señalaron que, en comparación con los hombres, las mujeres prefieren las relaciones sociales y el apoyo a la seguridad y no

mostraron diferencias en los valores extrínsecos asociados a la comodidad y al dinero.

Como se observa, los resultados obtenidos a la fecha revelan que existen diferencias de género en los valores laborales que presentan los individuos. Esto podría ser el resultado de la presencia de estructuras sociales que orientan a hombres y mujeres hacia determinados valores que simbolizan aspiraciones, expectativas y experiencias de vida (Maseda *et al.*, 2023); así como cambios que han sufrido los roles de género donde las ocupaciones ya no guardarían una relación con los estereotipos tradicionales marcados por la sociedad (Netchaeva *et al.*, 2022). Partiendo del supuesto de que existe una orientación del género hacia los valores laborales, se propone las siguientes hipótesis:

$H_0$ : el género no tiene una orientación hacia los valores laborales (extrínsecos, intrínsecos, sociales, de prestigio).

$H_1$ : el género tiene una orientación hacia los valores laborales (extrínsecos, intrínsecos, sociales, de prestigio).

## Metodología

### Participantes

El total de participantes para esta investigación fue de 535 individuos en edad de trabajar provenientes de Colombia, las personas se clasificaron en función de su edad, los rangos utilizados quedaron de la siguiente manera: 176 nacidos entre 1965-1979; 186 nacidos entre 1980-1994 y 174 nacidos entre 1995-2012. El total de hombres fue de 204 y de mujeres 331. Con respecto al nivel educativo, la muestra estuvo comprendida por 135 bachilleres, 62 técnicos y tecnólogos, 94 profesionales y 244 de posgrado, actualmente, 400 personas tienen trabajo y 135 no están vinculados laboralmente (ver tabla 1).

**Tabla 1**  
Características demográficas de los individuos

Características demográficas	Número (%)
Rango de año donde se ubica su nacimiento	
1965-1979	175 (33 %)
1980-1994	186 (35 %)
1995-2004	174 (32 %)
Trabaja actualmente	
Sí	400 (75 %)
No	135 (25 %)
Nivel Educativo	
Bachiller	135 (25 %)
Técnico tecnólogo	62 (12 %)
Profesional	94 (18 %)
Posgrado	244 (45 %)
Género	
Femenino	331 (62 %)
Masculino	204 (38 %)

### Medidas

El género fue codificado para esta investigación con mujer = 1 y hombre = 0. Por otro lado, los valores laborales fueron medidos a través de la escala de Lyons (2003) la cual está compuesta de 4 dimensiones relacionadas con valores intrínsecos 8 ítems (ej. Trabajar en tareas y proyectos

que desafíen sus habilidades), valores extrínsecos 9 ítems (ejemplo, tener acceso a la información que necesita para hacer su trabajo), valores sociales 4 ítems (ejemplo, trabajar en un ambiente animado y divertido) y valores de prestigio 4 ítems (ej. Hacer un trabajo que haga un impacto significativo en la organización). Las opciones de respuesta estuvieron dadas a partir de la escala

Likert desde 5 (absolutamente esencial) hasta 1 (poco importante). La confiabilidad del instrumento, calculada mediante el coeficiente Alfa de Cronbach, fue de 0.89. En este caso, se considera que la confiabilidad es buena, lo que permite concluir que los ítems del instrumento miden adecuadamente el constructo que representan y presentan una alta correlación entre sí.

## Procedimiento

El análisis factorial (AF) tiene como objetivo detectar si hay variables no observadas (latentes) que explican por qué las variables están correlacionadas entre sí y pueden agruparse en un proceso de reducción de datos. Esto quiere decir, si un conjunto de variables visibles preserva una fuerte correlación entre ellas, pero al mismo tiempo la correlación con otro conjunto de variables es baja, es claro razonar que cada conjunto pueda ser evidencia de un factor implícito que cause ese comportamiento característico. El AF se compone de cuatro etapas: estimar una matriz idónea de enunciar la variabilidad conjunta de todas las variables, calcular el número óptimo de factores, rotar la solución para proporcionar una comprensión más sencilla y estimar las puntuaciones de los individuos en las nuevas dimensiones (Hair *et al.*, 2019).

Como criterio se utiliza la adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) para la eva-

luar que tan adecuado son los datos para el AF. Además, se hace uso de los índices de calidad de Chi-cuadrado, el índice de ajuste comparativo (CFI) con un criterio de ajuste, el índice de ajuste no normalizado (NNFI) con un criterio de ajuste, la raíz cuadrada media residual estandarizada (SRMR), con un criterio de ajuste y la raíz cuadrada de la media del error de aproximación (RMSEA) con un criterio de ajuste. También se hace uso de la prueba de hipótesis para la diferencia de medias con el objetivo de comparar grupos, específicamente el género con cada uno de los valores laborales (extrínsecos, intrínsecos, sociales, de prestigio).

## Resultados

El valor de KMO se estimó antes de efectuar el análisis factorial, y su medida global fue de 0,91. También se evaluó la medida KMO en cada ítem, lo que permitió comprobar que todos se pueden utilizar en el ACF debido a que presentaron un valor mayor a 0,77. Además, la prueba de esfericidad de Bartlett da un p-valor < 0,001. Estos resultados señalan que la base de datos utilizada es adecuada para el AFC. Para el análisis factorial se introdujeron los 25 ítems de la encuesta. Los resultados señalan que cuatro factores tienen un valor propio mayor a 1 y estos explican el 46,7 % de la varianza total (ver tabla 2).

**Tabla 2**

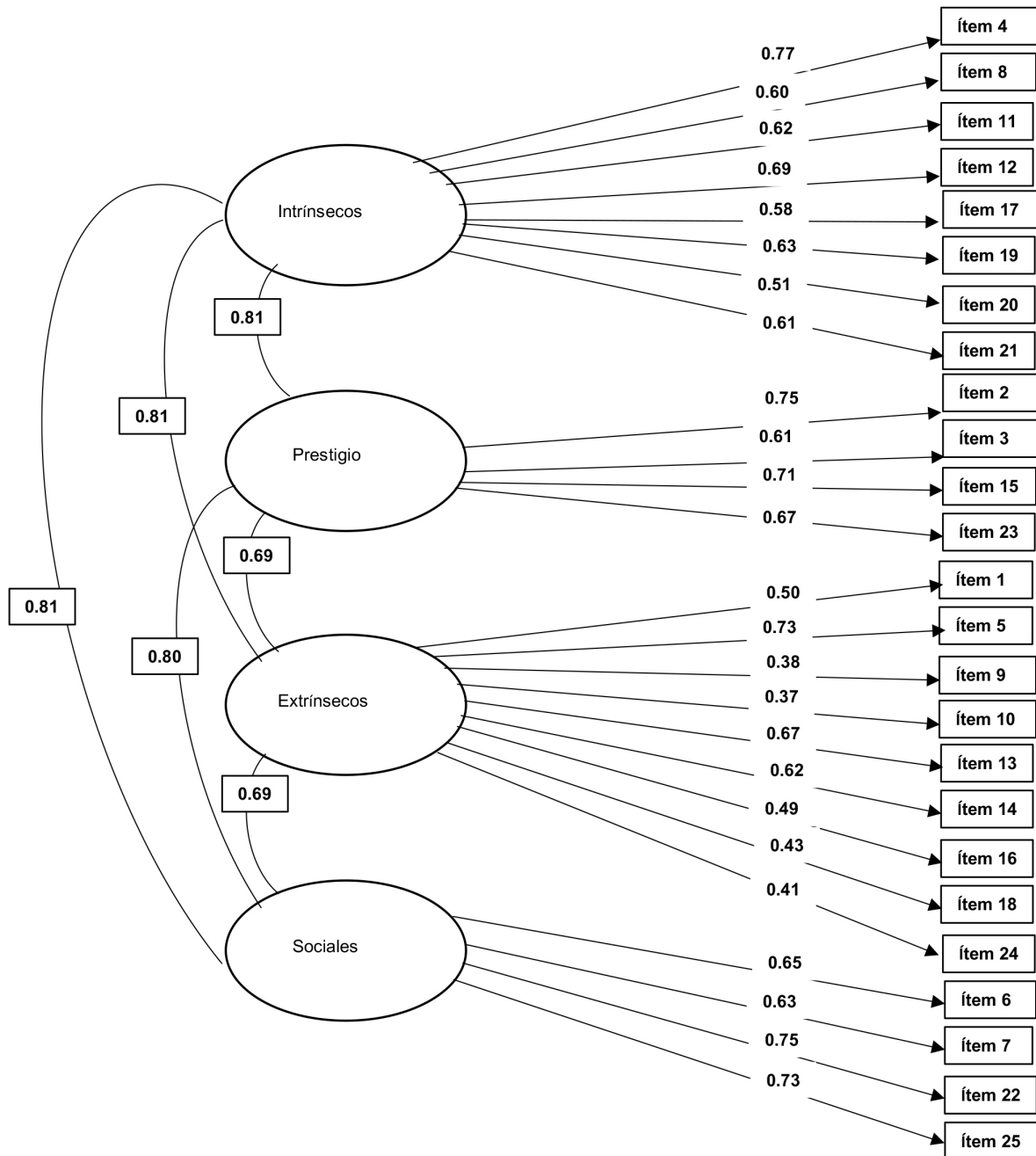
*Valores propios para AFC de los valores laborales*

	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4
Valor propio	4,918	2,575	2,233	1,950
Proporción varianza	0,197	0,103	0,089	0,078
Varianza acumulada	0,197	0,300	0,389	0,467

La figura 1 presenta inicialmente que los valores laborales intrínsecos, prestigio, extrínsecos y sociales presentan altas correlaciones entre ellos. También se observa que todos los ítems que conforman los valores laborales de prestigio y valores laborales sociales tienen cargas factoriales altas. En cuanto a las cargas factoriales de la mayoría de los ítems de los otros valores laborales tam-

bién son buenas. Se determinó que el valor de la Chi-cuadrado ( $\chi^2=825.42$ ,  $n=535$ ,  $p\text{-valor}=0,0000$ ) es significativo.

**Figura 1**  
Cargas factoriales que confirman los factores para los valores laborales



En la tabla 3 se observan las medidas de bondad de ajuste, con un valor del error de aproximación cuadrático medio (RMSEA) de 0,099 y de la raíz media cuadrática residual (SRMR) de 0,096, lo que representa un rango aceptable para un buen ajuste. El índice de ajuste comparativo

(CFI) es igual a 0,934 y el índice de ajuste no normalizado (NNFI) es igual a 0,927, encontrándose que el ajuste es el adecuado. En general se puede concluir que el ajuste es bueno para los cuatro factores representados por los valores laborales intrínsecos, prestigio, extrínsecos y sociales

**Tabla 3***Medidas de ajuste del análisis factorial*

Índice	Valor encontrado
RMSEA	0,099
CFI	0,934
NNFI	0,927
SRMR	0,096

La prueba de hipótesis de diferencia entre medias a un nivel de significancia del 5 %, resalta que sí existe diferencia entre la orientación del valor de trabajo extrínseco entre hombres y mujeres, señalando que el género femenino es quien tiene una mayor disposición en su vida laboral hacia la obtención de beneficios que satisfagan sus necesidades como persona, recibir retroalimentación oportuna y constructiva sobre su desempeño,

contar con seguridad laboral, disponer de un horario que sea compatible con su vida personal, trabajar en un entorno que favorezca el equilibrio entre sus intereses y los de la organización, tener acceso a la información para realizar su trabajo, recibir reconocimiento por un trabajo bien hecho y trabajar bajo la supervisión de alguien considerado y que ofrezca apoyo.

**Tabla 4***Prueba de la diferencia de medias entre valores laborales y género del trabajador*

Valores laborales	Estadístico de prueba	p-valor
Extrínsecos	2,19870	0,02846
Intrínsecos	1,59610	0,11130
Sociales	0,85495	0,39310
Prestigio	1,10000	0,27200

Nota. El nivel significancia es del 0.05.

En cuanto a los valores laborales intrínsecos, sociales y de prestigio, se encontró que no existe diferencia entre hombres y mujeres. Por lo tanto, no existe una orientación hacia estos tres valores laborales y el género, lo que permite concluir que llevar a cabo actividades que desafíen sus habilidades, trabajar en un ambiente animado y divertido, realizar tareas con un impacto significativo en la organización tiene la misma importancia para el género femenino que para el masculino. En suma, estos hallazgos ofrecidos del análisis de datos permitieron rechazar la hipótesis nula planteada para esta investigación, lo cual quiere decir que se acepta la hipótesis alternativa que prueba que el género femenino tiene una orientación hacia los valores laborales extrínsecos.

## Discusión de resultados

Los resultados de este estudio sugieren que sí existe una orientación del género hacia los valores laborales. Esto cobra sentido a partir de lo señalado en la teoría social, la cual menciona que hombres y mujeres adoptan valores diferentes que están sujetos a los papeles que desempeñan en la sociedad y a las experiencias de socialización a las que han sido sometidos durante su desarrollo (Eagly *et al.*, 2020). En otras palabras, esto podría indicar que tanto hombres como mujeres poseen distintos intereses hacia su lugar de trabajo que varían de acuerdo con las situaciones, las culturas y los roles que se crean para dar respuesta a las demandas socioeconómicas del contexto donde crecen profesionalmente (Eagly y Wood, 2012; Ng *et al.*, 2022).

Los hallazgos permitieron determinar que, si existe una orientación del género femenino hacia los valores laborales extrínsecos, un interesante aporte de esta investigación es que las mujeres fueron quienes presentaron mayor orientación por aspectos que están relacionados con obtener un alto salario y beneficios que satisfagan sus necesidades personales basadas en seguridad laboral, desempeño, equilibrio en su vida, acceso a la información, entre otras. Este resultado se considera novedoso porque difiere de investigaciones anteriores donde los hombres valoraban más las características extrínsecas debido a su personalidad competitiva, mayor propensión al riesgo, además de otorgar más valor al dinero y al poder (Karriker *et al.*, 2021; Krahn y Galambo 2014; Masuda *et al.*, 2023). Mientras que, de manera tradicional las mujeres han mostrado una orientación más hacia los valores intrínsecos debido a la falta de oportunidades para ascender u ocupar cargos con autoridad (Baranik *et al.*, 2022), buscando eliminar las barreras que dificultan su avance en la empresa a través de alternativas de crecimiento y progreso (Maseda *et al.*, 2023).

De igual forma, al analizar el porqué de esta variación en los resultados frente a los hallazgos presentados por otros autores, se podría considerar que las mujeres han modificado la manera de concebir el trabajo puesto que se han tenido que enfrentar a diferentes hitos en su vida personal y laboral, así como presenciar un movimiento que proclama una mayor igualdad en las ocupaciones derivadas de la transformación en el empleo y la educación (Eagly *et al.*, 2020). Otro aspecto podría ser la fuerza que están tomando las iniciativas para reducir la brecha salarial entre hombres y mujeres con el fin de erradicar el techo de cristal y darle paso a una posición laboral igualitaria entre géneros (Cárdenas-Angarita *et al.*, 2020; Huang *et al.*, 2021).

Por otro lado, los hallazgos de este estudio no permitieron comprobar la orientación del género hacia los valores laborales de orden intrínseco, sociales y de prestigio. Estos resultados probablemente se deben a que los roles de género han cambiado, es decir, las ocupaciones ya no guardan una relación con los estereotipos de hombre o mujer debido a la flexibilidad que ha surgido en

los individuos para adaptarse a entornos laborales con mayor diversidad (Eagly y Wood, 2012).

Esto podría sugerir que ambos géneros valoran por igual ambientes organizativos donde puedan crecer, tener libertad para distribuir su tiempo y desarrollar sus habilidades (Bacher *et al.*, 2022). De igual forma, aunque las mujeres han sido señaladas como más propensas a valorar un buen trabajo en equipo y el establecimiento de relaciones sociales (Lassleben y Hofmann, 2023), los hombres también podrían estar orientando sus valores hacia organizaciones que ofrecen un entorno laboral divertido en donde puedan poner en prácticas sus competencias. Con respecto a los valores de prestigio, se relacionan a los hombres con una mayor propensión por la búsqueda de estatus y ascenso en la jerarquía de la organización (Ng *et al.*, 2022), no obstante, el rol de la mujer con el tiempo ha variado para darle acceso a ocupaciones con exigencias cognitivas y de prestigio laboral (Netchaeva *et al.*, 2022). Esto podría ser consecuencia de mayores oportunidades en el mercado laboral, así como cambios en los valores y actitudes que acompañan los nuevos roles desempeñados en la sociedad.

En conjunto, estos resultados sugieren que existe en algunos casos una orientación del género hacia los valores laborales, así como cambios que durante años han caracterizado a hombres y mujeres, especialmente en los valores intrínsecos y extrínsecos. Sin embargo, estos hallazgos deben ser interpretados con cautela puesto que los individuos desarrollan una orientación hacia determinados valores a partir de experiencias culturales, condiciones económicas, avances tecnológicos, entre otras variables que pueden incidir en sus preferencias hacia el entorno laboral.

## Conclusiones

Los valores laborales han sido examinados desde el ámbito académico y empresarial con intención de comprender con profundidad comportamientos y preferencias de los trabajadores hacia una organización. Desde esta perspectiva, esta investigación ahonda en la orientación que puede llegar a presentar el género hacia los valores laborales en un contexto específico de trabajo.

Los resultados obtenidos son un aporte a la literatura latinoamericana que pretende incentivar la investigación en temas de recursos humanos, pero también fortalecer el avance ofrecido en el mundo académico por otros autores hasta el momento. Si bien se considera incipiente la publicación de nuevo conocimiento proveniente de esta región son diversos los esfuerzos que se realizan para contribuir a la contextualización de conceptos y teorías que puedan fortalecer el quehacer empresarial.

Por otro parte, obtener como hallazgo la orientación del género femenino hacia valores laborales extrínsecos y no comprobar diferencias en la orientación hacia valores intrínsecos, sociales y de prestigio, ofrece una guía sobre cómo han cambiado los roles de género en países latinoamericanos. Esto quiere decir que, posiblemente los esfuerzos por igualar condiciones laborales entre hombres y mujeres están impactando valores y actitudes hacia los trabajos y las organizaciones, dejando atrás los estereotipos tradicionales.

De esta manera, los resultados de este estudio permiten brindar varias conclusiones. Se considera que el aporte en la academia puede estar orientado hacia el método utilizado para llevar a cabo la investigación. Es decir que, tanto el instrumento como la técnica estadística implementada resultaron ser confiables para determinar si existía o no orientación del género hacia los valores laborales. Esto implica que otros autores pueden apoyarse de este trabajo para realizar sus estudios y a futuro ejecutar comparaciones que permitan perfilar las preferencias de los trabajadores en el contexto latinoamericano. Por otro lado, el sector empresarial podrá tomar como insumo estos resultados para ajustar o diseñar políticas de personal que se alineen a las expectativas e intereses de sus colaboradores tomando el género como una variable que proporciona distinción sobre los diferentes tipos de beneficios a implementar. No obstante, se sugiere tomar con precaución esta información debido a que los hallazgos podrían estar influenciados por elementos provenientes del ambiente donde se han desarrollado los participantes del estudio. En este caso, se recomienda examinar los valores laborales en cada organiza-

ción y ajustar las prácticas de gestión humana de acuerdo con lo obtenido.

En cuanto a las limitaciones que presenta esta investigación pese a la rigurosidad con que se llevó a cabo, es necesario mencionar lo siguiente. En primer lugar, la muestra recogida de participantes se extrajo únicamente en Colombia, razón por la que sería interesante ampliar el alcance a otros países de Latinoamérica con el fin de ejecutar comparaciones que aporten a las distinciones realizadas por género en un contexto más global. Esto ampliaría la barrera del conocimiento en esta área y fortalecería la posición de estos países en materia de recursos humanos. En segundo lugar, el estudio es de corte transaccional lo que dificulta comprender si los valores laborales cambian a medida que las personas van creciendo o alcanzando niveles importantes en su desarrollo profesional. En este sentido, se sugiere llevar a cabo investigaciones de carácter longitudinal que provean datos sobre la etapa de la vida o de la carrera profesional de los trabajadores, con el fin de lograr un mayor ajuste entre lo que desea el individuo desde el plano personal y lo que espera la organización de él.

Finalmente, se sugiere abordar futuras investigaciones que sean complementarias al tema de valores laborales. En primera instancia, examinar si existen diferencias que puedan ser atribuidas a la generación a la que pertenece el individuo y que seguirían contribuyendo a la explicación del por qué hombres y mujeres presentan o desarrollan diferentes valores hacia su entorno laboral. De igual manera, analizar si estos valores pueden ejercer un impacto en el desempeño de la organización, así como examinarlos con variables actitudinales como el compromiso y la satisfacción. Estos alcances permitirían ampliar el conocimiento sobre las conductas y los comportamientos de los trabajadores en las empresas y su relación con los resultados organizativos.

## Referencias bibliográficas

- Bacher, J., Beham-Rabanser, M. y Forstner, M. (2022). Can work value orientations explain the gender wage gap in Austria? *International Journal of Sociology*, 52(3), 208-228. <https://doi.org/10.1080/00207659.2022.2042114>

- Baranik, L., Wright, N. y Smith, R. (2022). Desired and obtained work values across 37 countries: a psychology of working theory perspective. *International Journal of Manpower*, 43(6), 1338-1351. <https://doi.org/10.1108/ijm-12-2020-0555>
- Baselga-Pascual, L. y Vahamaa, E. (2021). Female leadership and bank performance in Latin America. *Emerging Markets Review*, 48, 1-20. <https://doi.org/10.1016/j.ememar.2021.100807>
- Bosch, M. y Hernández, T. (2020). A closer look to Millennials in Chile: How they perceive the new ideal worker. In *the new ideal worker* (pp. 49-72). Springer, Cham. <https://bit.ly/4e1DKz7>
- Cachón-Rodríguez, G., Blanco-González, A., Prado-Román, C. y Del-Castillo-Feito, C. (2022). How sustainable human resources management helps in the evaluation and planning of employee loyalty and retention: Can social capital make a difference? *Evaluation and Program Planning*, 95, 1-10. <https://doi.org/10.1016/j.evalprogplan.2022.102171>
- Cárdenas-Angarita, G., Fajardo, E., Romero, H. (2020). Brecha ocupacional de género en la industria manufacturera en Colombia. *Punto de Vista*, 11(18), 31-46. <https://doi.org/10.15765/pdv.v11i18.2353>
- Cemalcilar, Z., Jensen, C. y Tosun, J. (2019). Gendered intergenerational transmission of work values? A country comparison. *The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science*, 682(1), 125-138. <https://doi.org/10.1177/0002716218823681>
- Chillakuri, B. (2020). Understanding Generation Z expectations for effective onboarding. *Journal of Organizational Change Management*, 33(7), 1277-1296. <https://doi.org/10.1108/JOCM-02-2020-0058>
- Choi, Y. (2017). Work values, job characteristics, and career choice decisions: evidence from longitudinal data. *The American Review of Public Administration*, 47(7), 779-796. <https://doi.org/10.1177/0275074016653469>
- Dahiya, R. y Raghuvanshi, J. (2023). Do values reflect what is important? Exploring the nexus between work values, work engagement and job burnout. *International Journal of Organizational Analysis*, 31(5), 1414-1434. <https://doi.org/10.1108/ijoa-02-2021-2608>
- Dajani, M. (2018). Differences in work values by gender and generation: evidence from Egypt. *International Journal of Business Administration*, 9(2), 9-20. <https://doi.org/10.5430/ijba.v9n2p9>
- Dose, J. (1997). Work values: An integrative framework and illustrative application to organizational socialization. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70(3), 219-240. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1997.tb00645.x>
- Drewery, D., Truong, M. y Fannon, A. (2023). Gen Z students' work-integrated learning experiences and work values. *Higher Education, Skills and Work-Based Learning*. <https://doi.org/10.1108/heswbl-02-2023-0050>
- Eagly, A. y Wood, W. (2012). Social role theory. En P. A. M. Van Lange, A. W. Kruglanski y E. T. Higgins (eds.), *Handbook of theories of social psychology* (pp. 458-476). Sage Publications Ltd. <https://doi.org/10.4135/9781446249222.n49>
- Eagly, A., Nater, C., Miller, D., Kaufmann, M. y Sczesny, S. (2020). Gender stereotypes have changed: a cross-temporal meta-analysis of U.S. public opinion polls from 1946 to 2018. *American Psychological Association*, 75(3), 301-315. <https://doi.org/10.1037/amp0000494>
- Elizur, D. (1984). Facets of work values: A structural analysis of work outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 69, 379-389. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.69.3.379>
- Fajardo, E., Romero, H., Álvarez, M. C., Vargas, J. M. (2018). Participation of women in the labor market in Colombia: challenges and recent trends. *Revista Espacios*, 39(48), 12. <https://bit.ly/3AFijfk>
- Galperin, H. y Arcidiacono, M. (2021). Employment and the gender digital divide in Latin America: A decomposition analysis. *Telecommunications Policy*, 45, 1-12. <https://doi.org/10.1016/j.telpol.2021.102166>
- García, G., González-Miranda, D., Gallo, O. y Román, J. (2023). Millennials and the gender wage gap: do millennial women face a glass ceiling? *Employee Relations*, 45(2), 366-386. <https://doi.org/10.1108/er-05-2021-0179>
- Gilbert, R., Burnett, M., Phau, I. y Haar, J. (2010). Does gender matter? A review of work-related gender commonalities. *Gender in Management: An International Journal*, 25(8), 676-699. <https://doi.org/10.1108/17542411011092336>
- Godlewska-Werner, D., Peplińska, A., Zawadzka, A. y Połomski, P. (2020). Work motives in the context of generational differences, gender differences, and preferred values. *Polish Psychological Bulletin*, 51(2), 116-125. <https://doi.org/10.24425/ppb.2020.133769>
- Hair, J., Black, W., Babin, B. y Anderson, R. (2019). *Multivariate Data Analysis*. Editorial Cengage Learning, Reino Unido.
- Huang, W., Shen, J., Yuan, C. y Li, M. (2021). Roles of gender and basic need satisfaction in decent work perception and voice behavior.

- Employee Relations*, 43(1), 263-278. <https://doi.org/10.1108/ER-03-2020-0107>
- Karriker, J., Chullen, C., Adeyemi-Bello, T. y Xi, X. (2021). Gender and generation: job expectations of Chinese professionals and students amid complexity and change. *The Journal of Applied Business and Economics*, 23(2), 196-209. <https://doi.org/10.33423/jabe.v23i2.4101>
- Konrad, A., Ritchie, E., Lieb, P. y Corrigan, E. (2000). Sex Differences and Similarities in Job Attribute Preferences: A Meta-Analysis. *Psychological Bulletin*, 126(4), 593-641. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.126.4.593>
- Krahn, H. y Galambos, N. (2014). Work values and beliefs of 'Generation X' and 'Generation Y'. *Journal of Youth Studies*, 17(1), 92-112. <https://doi.org/10.1080/13676261.2013.815701>
- Lassleben, H. y Hofmann, L. (2023). Attracting Gen Z talents: do expectations towards employers vary by gender? *Gender in Management: An International Journal*, 545-560. <https://doi.org/10.1108/gm-08-2021-0247>
- Li, Y., Song, Y., Yang, Y. y Huan, T. (2023). Exploring the influence of work values on millennial hospitality employees' turnover intentions: an empirical assessment. *Current Issues in Tourism*, 26(10), 1635-1651. <https://doi.org/10.1080/13683500.2022.2062307>
- Lyons, S. (2003). *An exploration of generational values in life and at work*. (Doctoral Dissertation Abstracts International) Ottawa. <https://bit.ly/4794yeO>
- Maseda, A., Iturralde, T., Aparicio, G. y Cooper, S. (2023). Building bridges between gender and family business literature to advance women's empowerment. *Gender in Management: An International Journal*. <https://doi.org/10.1108/gm-02-2022-0056>
- Masuda, A., Sortheix, F., Holtschlag, C. y Morales, C. (2023). When gender is more likely to predict pay via self-enhancement values and working hours: The role of country's level of gender inequality. *Applied Psychology*, 1-22. <https://doi.org/10.1111/apps.12467>
- Mohammadi, Z., Bhati, A. y Ng, E. (2023). 20 years of workplace diversity research in hospitality and tourism: a bibliometric analysis. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 42(4), 551-571. <https://doi.org/10.1108/edi-02-2022-0046>
- Netchaeva, E., Sheppard, L. y Balushkina, T. (2022). A meta-analytic review of the gender difference in leadership aspirations. *Journal of Vocational Behavior*, 137, 1-23. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2022.103744>
- Ng, E., Lyons, S. y Schweitzer, L. (2018). Work Value Priorities. En *Generational Career Shifts*, Leeds (pp. 45-69). Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/978-1-78714-583-220181004>
- Ng, E., Posch, A., Köllen, T., Kraiczy, N. y Thom, N. (2022). Do "one-size" employment policies fit all young workers? Heterogeneity in work attribute preferences among the Millennial generation. *Business Research Quarterly*, 1-22. <https://doi.org/10.1177/23409444221085587>
- Pedraja-Rejas, L., Rodríguez-Ponce, E. y Muñoz-Fritis, C. (2022). Human resource management and performance in Ibero-America: Bibliometric analysis of scientific production. *Management Letters*, 22(2), 123-137. <https://doi.org/10.5295/cdg.211569lp>
- Pennings, J. (1970). Work-value systems of white-collar workers. *Administrative Science Quarterly*, 15(4), 397-406. <https://doi.org/10.2307/2391330>
- Rani, N. y Samuel, A. (2016). A study on generational differences in work values and person-organization fit and its effect on turnover intention of Generation Y in India. *Management Research Review*, 39(12), 1695-1719. <https://doi.org/10.1108/mrr-10-2015-0249>
- Ramírez, I., Fornells, A. y Del Cerro, S. (2022). Understanding undergraduates' work values as a tool to reduce organizational turnover. *Education + Training*, 64(3), 445-459. <https://doi.org/10.1108/et-07-2021-0254>
- Ren, H., Zhang, Q. y Zheng, Y. (2021). Impact of work values and knowledge sharing on creative performance. *Chinese Management Studies*, 15(1), 86-98. <https://doi.org/10.1108/CMS-08-2019-0287>
- Silva, J. y Carvalho, A. (2021). The Work Values of Portuguese Generation Z in the Higher Education-to-Work Transition Phase. *Social Sciences*, 10(297), 1-16. <https://doi.org/10.3390/socsci10080297>
- Sharabi, M. (2014). Gender preferences of work values and the effect of demographic factors. *The International Journal of Interdisciplinary Organizational Studies*, 8(2), 13-24. <https://doi.org/10.18848/2324-7649/cgp/v08i02/59388>
- Stiglbaue, B., Penz, M. y Batinic, B. (2022). Work values across generations: Development of the New Work Values Scale (NWVS) and examination of generational differences. *Frontiers in Psychology*, 1-11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1028072>
- Trzebiatowski, T. y Triana, M. (2020). Family responsibility discrimination, power distance, and emotional exhaustion: when and why are

- there gender differences in work–life conflict? *Journal of Business Ethics*, 162, 15-29. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-4000-5>
- Twenge, J. (2010). A review of the empirical evidence on generational differences in work attitudes. *Journal of Business Psychology*, 25, 201-210. <http://doi.org/10.1007/s10869-010-9165-6>
- Vazquez, P., Botero, I., Arzubiaga, U. y Memili, E. (2024). What makes Latin American family firms different? Moving beyond cross-cultural comparisons. *Journal of Family Business Strategy*, 15, 1-9. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2023.100605>
- Villegas-Mateos, A. (2022). A gendered perspective applied to latin american entrepreneurial ecosystems. En Pickernell, D. G., Battisti, M., Dann, Z. y Ekinsmyth, C. (eds.), *Disadvantaged Entrepreneurship and the Entrepreneurial Ecosystem* (Contemporary Issues in Entrepreneurship Research, Vol. 14), Emerald Publishing Limited, Bingley, pp. 63-85. <https://doi.org/10.1108/S2040-724620220000014004>
- Warr, P. (2008). Work values: Some demographic and cultural correlates. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 81, 751-775. <https://doi.org/10.1348/096317907x263638>
- Waterwall, B., Chullen, C., Barber III, D. y Adeyemi-Bello, T. (2023). The roles of experience and gender in shaping work values. *Higher Education, Skills and Work-Based Learning*, 13(1), 131-147. <https://doi.org/10.1108/heswbl-03-2022-0078>
- Zwerg-Villegas, A., Bernal-Torres, C., Thoene, U., Camacho, F., Guzmán-Ibarra, L. y Torralba-Chávez, E. (2022). The relationship between human resource diversity, innovation activity and internationalization intensity in Colombian and Mexican firms. *Global Business Review*, 1-26. <https://doi.org/10.1177/09721509221129680>



# La autoevaluación central: un estudio empírico en el contexto colombiano

## *Core self-evaluation: an empirical study in the in the Colombian context*

Orlando E. Contreras-Pacheco

Profesor titular e investigador de la Universidad Industrial de Santander, Colombia  
ocontrer@uis.edu.co  
<https://orcid.org/0000-0002-3584-7063>

Martha Liliana Torres-Barreto

Profesora asociada e investigadora de Universidad Industrial de Santander, Colombia  
mltorres@uis.edu.co  
<https://orcid.org/0000-0002-4388-5991>

Juan Camilo Lésmez-Peralta

Profesor asistente e investigador Universidad Industrial de Santander, Colombia  
jclesper@uis.edu.co  
<https://orcid.org/0000-0003-0400-0270>

**Recibido:** 09/01/24 **Revisado:** 02/04/24 **Aprobado:** 02/06/24 **Publicado:** 01/10/24

**Resumen:** la autoevaluación central (AEC) se refiere a los juicios esenciales que los individuos hacen sobre su propio desempeño. Este estudio tiene como objetivo examinar empíricamente la correlación entre la AEC de los empleados y algunas variables organizacionales clave que incluyen felicidad, motivación, satisfacción laboral, compromiso, y ajuste persona-trabajo. A través de un instrumento autoadministrado de corte transversal, el estudio ahonda en las perspectivas de 241 empleados en cuatro empresas del sector minorista en el noreste de Colombia. Utilizando un modelamiento de ecuaciones estructurales mediante mínimos cuadrados parciales, el análisis explora las relaciones entre estas variables. Los resultados apuntan a una reciprocidad parcial en las asociaciones evaluadas. Al considerar la AEC como variable dependiente, se validan solo las hipótesis que proponen la satisfacción laboral y la motivación como variables independientes. Sin embargo, surge una asociación significativa entre la AEC y todas las variables organizacionales examinadas al aplicar un análisis complementario con hipótesis invertidas. Estos hallazgos subrayan la importancia de adoptar un enfoque multifacético en aras de mejorar los resultados organizacionales orientados a los empleados pertenecientes a un contexto empresarial. Además, proponen que, además del conocimiento convencional, la AEC podría funcionar como un catalizador importante para diversos comportamientos organizacionales relevantes, abogando así por su exploración y aplicación en estudios similares.

**Palabras clave:** comportamiento organizacional, autoevaluación central, desempeño laboral, estudio correlacional, asociaciones no-recíprocas.

**Abstract:** core self-evaluation (CSE) refers to the essential judgments individuals make regarding their self-performance. This study aims to empirically examine the correlation between employee's CSE and key organizational variables, encompassing happiness, motivation, job satisfaction, work commitment, and person-job fit. Through a cross-sectional self-administered instrument, the research delves into the perspectives of 241 employees within four retail industry companies in northeastern Colombia. Employing a partial least squares-structural equation model, the analysis explores the relationships among these variables. The results identify a lack of full reciprocity in the examined associations. When treating CSE as the dependent variable, the study validates only the hypotheses proposing job satisfaction and motivation as independent variables. Nevertheless, a significant association emerges between CSE, and all examined organizational variables when applying a supplemental analysis with inverted hypotheses. These findings emphasize the importance of adopting a multifaceted approach to enhance organizational outcomes for employees in a business setting. Furthermore, they suggest that, beyond conventional knowledge, CSE could function as a significant catalyst for various organizational behaviors, thereby advocating for its exploration and application in similar studies.

**Keywords:** organizational behavior, core self-evaluation, work performance, correlational study, non-reciprocal associations.

**Cómo citar:** Contreras-Pacheco, O. E., Torres-Barreto, M. L. y Lésmez-Peralta, J. C. (2024). La autoevaluación central: un estudio empírico en el contexto colombiano. *Retos Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 14(28), 325-340. <https://doi.org/10.17163/ret.n28.2024.09>

## Introducción

Más que una interpretación categórica centrada en los resultados obtenidos, el rendimiento laboral también puede entenderse como un conjunto de comportamientos y acciones de los empleados. Los resultados no solo son indicativos del desempeño de un individuo, sino que también están influenciados por varios factores externos (Campbell y Wiernik, 2015). Por lo tanto, el desempeño de los empleados está moldeado por una combinación de sus comportamientos y acciones, así como por las condiciones externas que influyen en estos resultados. En la literatura organizacional, el desempeño individual suele evaluarse de dos maneras: objetivamente, a través de evidencia indiscutible como ventas y cantidad de producción, y subjetivamente, a través de juicios hechos por otros y la autoevaluación del desempeño del empleado (Schachter, 2010). Este último enfoque, referido en este trabajo como auto-evaluación central (AEC), enfatiza la evaluación interna propia del desempeño de cada empleado en su entorno laboral.

Este estudio adopta el enfoque propio del AEC y tiene como objetivo establecer si existe una relación entre este constructo y otras nociones de comportamiento organizacional. Sin embargo, opta por evaluar el comportamiento de estas correlaciones de dos maneras: primero, considerando la AEC como una variable consecuente (es decir, modelo original) y, posteriormente, como una variable antecedente (modelo inverso). En esta investigación, las nociones o comportamientos examinados se limitan a seis constructos: Felicidad (F), Motivación (M), Satisfacción laboral (SL), Compromiso laboral (CL) y Ajuste persona-trabajo (PT). El trabajo de campo se lleva a cabo en cuatro empresas de la industria minorista colombiana, donde se aplica un instrumento transversal autoadministrado a una muestra de empleados. Después de la formulación de hipótesis, estos datos se analizan utilizando dos modelos de ecuaciones estructurales a partir de mínimos cuadrados parciales (PLS-SEM): uno para las hipótesis originales y otro para las hipótesis invertidas.

Los resultados obtenidos son disímiles. Con el modelo original, el estudio acepta las hipótesis

donde se proponen las relaciones entre M y SL con el AEC, sugiriendo que estas dos primeras variables pueden lograr mejores percepciones del desempeño laboral. Sin embargo, al analizar el modelo inverso, se ve evidente que el AEC tiene una relación significativa con todas las variables organizacionales estudiadas, y, en ese sentido, se demuestra que esta variable también actúa sobre los otros comportamientos.

En general, esta investigación sugiere la importancia de considerar múltiples factores en el proceso de evaluación y mejora del desempeño laboral. De igual forma, el estudio destaca la relevancia de entender este comportamiento no solo como una variable resultante de los comportamientos organizacionales tradicionales, sino también como una apreciación de su verdadero valor y entenderlo como una variable antecedente. Las implicaciones teóricas y principalmente prácticas se pondrán en perspectiva al final del documento.

Al seleccionar los factores para evaluar la correlación con la AEC, se ha considerado un enfoque multidimensional basado en la literatura académica actual sobre el comportamiento organizacional. En este sentido, se ha incluido la felicidad en el trabajo debido a su conexión intrínseca con la productividad y la satisfacción general en el lugar de trabajo (Oswald *et al.*, 2015). Asimismo, la motivación, un elemento esencial en la teoría de la autodeterminación se muestra como un predictor clave del desempeño laboral (Deci *et al.*, 2017). Por último, tanto el compromiso como el ajuste o compatibilidad del individuo con su cargo, a propósito, de la teoría del ajuste persona-trabajo basado en Kristof-Brown (2015), que sugiere que la congruencia entre las características individuales y las demandas laborales está positivamente relacionada con la productividad obtenida. Esta selección de factores se basa en una comprensión de cómo estos elementos interrelacionados influyen en las percepciones individuales del rendimiento laboral. En este sentido, el enfoque teórico proporciona un marco integral basado en la investigación académica más reciente en el comportamiento organizacional.

## Autoevaluación central

El rendimiento laboral de los empleados denota una especie de indicador de eficiencia y productividad útil para toda una organización. Sin embargo, el desempeño laboral también se puede definir como un constructo que comprende comportamientos bajo el control de los empleados que contribuyen a los objetivos organizacionales; se puede entender como un conjunto de comportamientos, no las variables externas que definen estos comportamientos o sus resultados (Campbell y Wiernik, 2015).

De igual forma, la autoevaluación central refleja el autoconcepto general de un individuo y se refiere a la evaluación subjetiva del desempeño de las personas. En un sentido más específico, la AEC representa las percepciones fundamentales que los individuos tienen sobre su valor y capacidades en relación con su desempeño laboral. También, integra constructos psicológicos clave como la autoestima, la autoeficacia generalizada, el locus de control y la estabilidad emocional (Kammeyer-Mueller *et al.*, 2009).

Muchos factores pueden influir en esta autoevaluación. Por ejemplo, Downes *et al.* (2021) encontraron que la autoeficacia del trabajo y la creencia en la capacidad para llevar a cabo tareas laborales con éxito están relacionadas positivamente con la autoevaluación central. Esto sugiere que las personas que se perciben a sí mismas como más competentes y efectivas en sus trabajos también tienden a evaluar su desempeño laboral de forma positiva. De manera similar, otros estudios muestran que las percepciones relacionadas con la AEC pueden estar influenciadas por constructos organizacionales como el apoyo organizacional (Ding *et al.*, 2020), las tácticas de socialización (Song *et al.*, 2015) y el equilibrio trabajo-familia (Katou, 2021), entre otros.

La literatura también menciona que la realimentación recibida por el individuo sobre su desempeño puede influir en la AEC. Según Su *et al.* (2022), la calidad y el tipo de realimentación que los empleados reciben de sus superiores pueden afectar la evaluación del desempeño laboral. Estos autores encontraron que la realimentación constructiva y específica se asoció con mayores

percepciones de un mejor desempeño laboral percibido. Sin embargo, es importante recordar que la autoevaluación central puede que no coincida con las evaluaciones realizadas por otros. Por ejemplo, Dunning *et al.* (2003) destacan una inclinación humana generalizada a sobrestimar el rendimiento y las habilidades de uno mismo, un fenómeno que prevalece en el tiempo. Este fenómeno sugiere que las personas tienden a tener una visión más favorable de su desempeño que las evaluaciones externas.

Pero más allá de lo que se ha mencionado anteriormente, es necesario comentar que autores como Chang *et al.* (2012), Gabini (2018) y Yazdanshenas (2021) abordan la relación entre las diferentes formas de AEC y otras variables. Sin embargo, es importante destacar que allí se considera el desempeño laboral como un antecedente más que una variable de resultado. Esta perspectiva ofrece una nueva e importante comprensión de los factores que pueden influir en la autoevaluación central, una perspectiva que, como se mencionó anteriormente, se adopta en el presente estudio.

En conclusión, la AEC constituye la evaluación subjetiva del rendimiento de una persona en el trabajo. Estas percepciones del desempeño laboral pueden diferir de las evaluaciones objetivas o las evaluaciones realizadas por otros. La AEC puede estar influenciada y también influir sobre varios constructos organizacionales.

## Felicidad

El concepto de felicidad depende del enfoque de cada autor hacia su trabajo, razón por la cual muchos investigadores se refieren a él como "bienestar subjetivo". De hecho, innumerables trabajos concluyen que la felicidad surge de una medición subjetiva realizada por cada individuo sobre los logros alcanzados en su propia vida (Oswald *et al.*, 2015).

La felicidad en el trabajo es importante ya que la mayoría de las personas hacen su trabajo debido a la necesidad o el deseo. Por lo tanto, la felicidad puede ser una fuente de ingresos y una forma de practicar las habilidades personales, enfrentar desafíos y trabajar por el logro personal.

La felicidad en el trabajo se puede analizar a nivel global y a nivel organizacional o empresarial, y la mayoría se centra en el empleado como individuo o como parte del grupo de trabajo o entorno en el que opera (Bellet *et al.*, 2023). En este sentido, se combinan ciertas emociones, motivaciones, personalidades y tareas para predecir el rendimiento. Sin embargo, a través de las diversas tareas típicamente requeridas de los empleados, la felicidad probablemente beneficiará a la productividad en general (Zelenski *et al.*, 2008).

En tal sentido, autores como Lin *et al.* (2022) destacan que la AEC no solo abarca las evaluaciones de las personas sobre sus propias habilidades y autoestima, sino que también afecta significativamente su felicidad y bienestar general en el trabajo. Esto subraya la importancia de entender la relación bidireccional entre la AEC y la felicidad, y por ello, el estudio sugiere las siguientes hipótesis:

*H1*: La F se asocia positivamente con la AEC.

*H1i*: La AEC se asocia positivamente con la F.

## Motivación

La motivación se puede definir como la necesidad de un individuo de demostrar rendimiento y disposición para obtener las cosas de su entorno (Ghaffari *et al.*, 2017). Este comportamiento requiere que haya alguna necesidad de cualquier grado; esto puede ser absoluto, relativo, placentero o lujoso. Cada vez que una persona está motivada para hacer algo, ese "algo" se considera necesario o conveniente (Rheinberg y Vollmeyer, 2018). Las personas motivadas son siempre conscientes de la meta a alcanzar y dirigen sus esfuerzos para lograr esa meta. En consecuencia, hay que entender la motivación como un predictor del desempeño laboral (Inam *et al.*, 2023).

Rheinberg y Vollmeyer (2018) señalan que la motivación es un factor clave en el lugar de trabajo, que depende de factores internos, como la afiliación con la organización, el logro personal y el poder, así como de factores externos, como la supervisión constante de los líderes organizacionales, las mejoras salariales, los incentivos para mejorar las habilidades profesionales, la promoción y el avance organizacional, entre otros; es decir, la motivación depende de factores tanto individuales

como organizacionales. La importancia de la motivación laboral radica en cómo este factor influye en el capital humano de una organización que, al sentirse motivado, puede adaptarse más fácilmente al mundo empresarial (Deci *et al.*, 2017). Johnson *et al.* (2016) destacan que la AEC tiene un impacto significativo en los resultados motivacionales, lo que sugiere que las personas con una AEC alta tienen más probabilidades de estar motivadas y desempeñarse mejor en sus tareas. Por lo tanto, proponemos las siguientes hipótesis:

*H2*: La M se asocia positivamente con la AEC.

*H2i*: La AEC se asocia positivamente con la M.

## Satisfacción laboral

La satisfacción laboral es una variable de actitud que indica la percepción positiva o negativa de los empleados sobre su trabajo, tanto en general como en los diferentes aspectos específicos que los rodean (Guayacán *et al.*, 2022). La satisfacción laboral varía según el grado de acuerdo entre lo que un empleado quiere y busca en su trabajo y lo que recibe de él; por lo tanto, la percepción de una mayor diferencia negativa entre lo que se espera y lo que se encuentra conduce a una menor satisfacción (Wright y Davis, 2003). Se requiere su comprensión profunda y el descubrimiento de sus antecedentes, dado que la evidencia empírica confirma una relación positiva entre esta actitud y el logro de importantes resultados positivos a nivel individual y organizacional (Pujol-Cols y Dabos, 2018; Chiang-Vega *et al.*, 2021).

La percepción de satisfacción o insatisfacción parecería estar influenciada por las necesidades, valores y expectativas de cada persona. En este sentido, cabe destacar que las causas de satisfacción laboral difieren de un empleado a otro. Por ejemplo, algunos factores importantes que predicen una variación en esta actitud pueden ser el desafío y el interés del trabajo, las condiciones de trabajo, las recompensas recibidas del empleador y la relación con colegas y supervisores, entre otros (Lepold *et al.*, 2018). Por esta misma razón, la satisfacción laboral es una consecuencia de la experiencia laboral de los empleados y, por lo tanto, una variable que puede analizarse a partir de una consulta directa sobre sí mismos

en contextos específicos (Guayacán et al., 2022). Investigaciones como la de Johnson *et al.* (2016) sugieren que la AEC desempeña un papel crucial en la configuración de la satisfacción laboral, lo que indica que las personas con una AEC alta tienen más probabilidades de experimentar una mayor satisfacción laboral. Por lo tanto, el estudio plantea las siguientes hipótesis:

*H3:* La SL se asocia positivamente con la AEC.

*H3i:* La AEC se asocia positivamente con la SL.

## Compromiso

Según autores como Mercurio (2015), el compromiso de cada colaborador con su organización es más que el simple hecho de trabajar por un salario, es un factor que lo hace actuar y sentirse parte de él. Por lo tanto, este compromiso es necesario para darle a los empleados un sentido de pertenencia a la organización y sentir la misión, visión, objetivos, valores y metas organizacionales como propias.

El compromiso laboral del empleado contiene tres componentes fundamentales: compromiso afectivo, que se refiere a la relación emocional de un empleado con la organización; compromiso de seguimiento se refiere a la conciencia de los costos asociados con la salida de la organización, de modo que el empleado permanece en la organización porque cree que necesita el trabajo; y compromiso normativo que se asocia con el sentimiento de obligación, donde los empleados sienten que deben permanecer en la organización por alguna circunstancia específica o general (Prieto *et al.*, 2021). Schaufeli *et al.* (2002) describen el compromiso laboral (o compromiso) como un estado mental positivo, satisfactorio y relacionado con el trabajo caracterizado por el vigor, la dedicación y la absorción. El vigor se refiere a los altos niveles de energía y resiliencia mental en el trabajo, la voluntad de invertir esfuerzo y persistencia frente a las dificultades; la dedicación se refiere a estar fuertemente involucrado en el trabajo y experimentar sentimientos de importancia, entusiasmo, inspiración, orgullo y desafío; y la absorción se refiere a estar completamente concentrado y felizmente absorto en el trabajo

respectivo. En este sentido, el estudio plantea las siguientes hipótesis:

*H4:* La CL se asocia positivamente a la AEC.

*H4i:* La AEC se asocia positivamente a la CL.

## Ajuste persona-trabajo

El ajuste de persona-trabajo se refiere a la correspondencia entre las competencias de un individuo (es decir, el conocimiento, las actitudes y las habilidades) con la descripción de su trabajo y los incentivos que finalmente se ofrecen para realizarlo (Kristof-Brown, 2015; Vogel y Feldman, 2009). En la literatura se han identificado dos tipos de ajuste persona-trabajo. El primero, la compatibilidad, es la demanda de habilidades, que se entiende como la correspondencia entre las competencias de los individuos y las demandas específicas del trabajo. Una vez que los empleados logran las competencias necesarias para satisfacer las demandas laborales es más probable que se desempeñen a un nivel más alto, cumplan con las expectativas de los supervisores y se queden en el trabajo. El segundo tipo de ajuste persona-trabajo representa los suministros que se logran una vez que las necesidades de las personas son satisfechas por los incentivos externos relacionados con su trabajo. Cuando la organización satisface las necesidades de afiliación, autonomía y seguridad económica de los empleados a través de colegas con ideas afines, autonomía de horarios y una buena remuneración, experimentan una mayor satisfacción laboral y compromiso con la organización (Vogel y Feldman, 2009). Por otro lado, el ajuste persona-trabajo se entiende como la relación entre la persona y las características del puesto. En otras palabras, la PT ocurre cuando los conocimientos y habilidades de una persona son compatibles con las demandas y recursos de su trabajo (por ejemplo, el salario, las condiciones de trabajo y los beneficios marginales), satisfaciendo así sus necesidades y preferencias fisiológicas y psicológicas (Saufi *et al.*, 2020). En tal sentido, esta investigación sugiere estas dos hipótesis finales:

*H5:* La PT se relaciona positivamente con la AEC.

*H5i:* La ESC se relaciona positivamente con la PT.

## Materiales y métodos

El diseño de la investigación es de naturaleza correlacional. Para lograr el objetivo de la investigación, luego de la recolección de datos, se midieron y analizaron las variables a través de un PLS-SEM, que permite el análisis de relaciones complejas entre variables y se comprueban las hipótesis propuestas.

### Recopilación de datos, tamaños de muestra e instrumentos de medición

El estudio utilizó un cuestionario transversal anónimo y estructurado que incluía variables sociodemográficas para investigar las percepciones de los empleados sobre su desempeño laboral. Los instrumentos de medición, validados en la bibliografía pertinente, comprendían un total de 87 ítems. Cada escala, diseñada para evaluar constructos distintos, incorporó medidas validadas como la autoevaluación básica (18 ítems; Ramos *et al.*, 2019), la felicidad (11 ítems; Ramírez *et al.*, 2019), la motivación (19 ítems; Gagné *et al.*, 2015), la satisfacción laboral (11 ítems; Lepold *et al.*, 2018), el compromiso laboral del empleado (10 ítems; Prieto *et al.*, 2021) y el ajuste persona-trabajo (seis ítems; Vogel y Feldman, 2009). Los encuestados evaluaron cada variable utilizando una escala Likert de cinco niveles (1: "Totalmente en desacuerdo" a 5: "Totalmente de acuerdo"). La inclusión de estas escalas validadas en la encuesta garantizó la fiabilidad y validez de los resultados obtenidos. Además, el estudio controló por las variables empresa, género, edad y antigüedad dentro de cada empresa.

La investigación se centró en una muestra de empleados de cuatro empresas colombianas del sector minorista. La recopilación de datos implicó el contacto directo en persona, con 296 cuestionarios autoadministrados distribuidos físicamente. En última instancia, se consideraron utilizables 241 cuestionarios para el análisis de datos (70 de la empresa A, 98 de la empresa B, 49 de la empresa C y 24 de la empresa C).

El sector minorista es una de las bases de cualquier economía y desempeña un papel crucial en el impulso del crecimiento económico y la

satisfacción de los consumidores. Está compuesto por diversas empresas que ofrecen bienes y servicios directamente a los consumidores; de igual forma, contribuye significativamente con el empleo y el comercio. Dentro de este panorama, los empleados que se relacionan directamente con los clientes forman los embajadores de primera línea de estas empresas. Su papel es fundamental, ya que no solo representan la cara de la marca, sino que también ejercen influencia sobre las experiencias de los clientes (Moss, 2021). Es evidente la relación simbiótica entre el compromiso de los empleados y la satisfacción del cliente, donde el contenido y los empleados motivados contribuyen positivamente a la experiencia de compra en general (Park *et al.*, 2021). Por lo tanto, resulta fundamental comprender la dinámica de las percepciones y el rendimiento laboral de estos empleados. Este estudio tiene como objetivo profundizar en las relaciones dentro de este contexto, reconociendo la importancia de la industria minorista y el papel fundamental desempeñado por los empleados en la configuración de la faceta de cara al cliente de estos negocios.

### Análisis de datos

El modelo fue analizado y evaluado a través de PLS-SEM. Esta técnica permite a los investigadores evaluar las relaciones causales entre los indicadores y las relaciones causales de los constructos latentes (Hair *et al.*, 2017). El estudio utilizó los procedimientos sugeridos por la literatura relevante para evaluar las mediciones y el modelo estructural. Los datos fueron analizados en el software SmartPLS 4.0 ya que resuelve temas relevantes que surgen al proponer ecuaciones estructurales, como soluciones inadmisibles, indeterminación de factores y la no necesidad de una distribución normal de datos (Ringle *et al.*, 2015). Para llevar a cabo el análisis correspondiente, la metodología se dividió en dos fases: evaluación del modelo de medición y evaluación del modelo estructural. En primer lugar, se corrió el algoritmo PLS para evaluar la fiabilidad y validez del modelo de medición.

Este procedimiento se realizó calculando el Alfa de Cronbach ( $\alpha$ ), la confiabilidad compuesta (CR) y la varianza promedio extraída (AVE). Asi-

mismo, se obtuvieron las cargas factoriales ( $\lambda$ ), que representan la confiabilidad individual de cada ítem hacia su variable y se evaluó la validez discriminante de las construcciones utilizando el criterio de Fornell y Larcker. Finalmente, para obtener la validez discriminante, se comprobó que la raíz cuadrada del AVE de un constructo debía ser mayor que su correlación con cualquier otro constructo (Hair *et al.*, 2017).

Como segunda fase en la evaluación del modelo estructural, se ejecutó la función “bootstrapping” para verificar las hipótesis propuestas. En primer lugar, se estimó la importancia de la relación entre las variables. Para ello, se obtuvieron

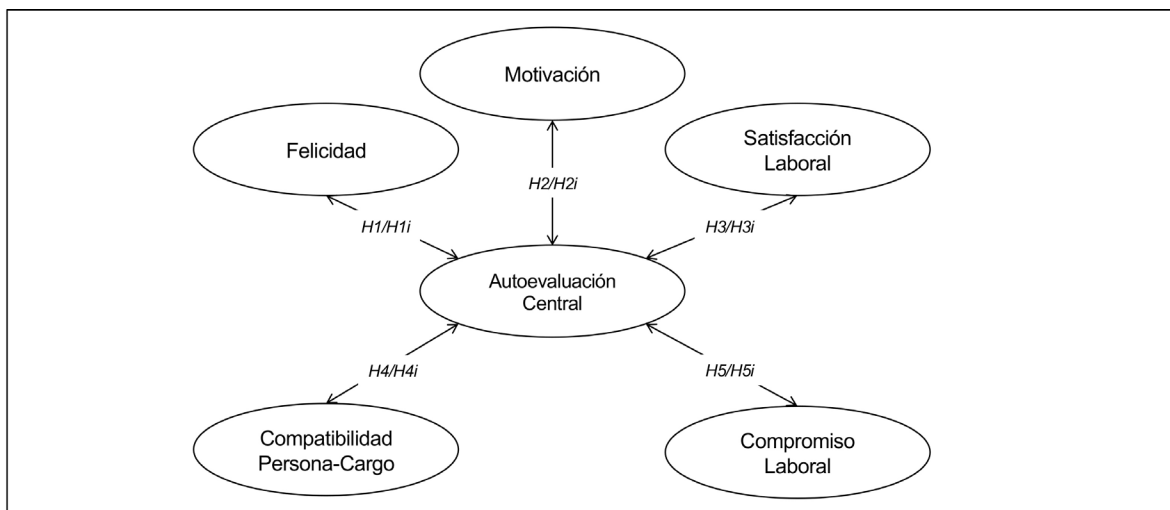
la estadística *t*-student, el valor *p* y el coeficiente de trayectoria ( $\beta$ ) para cada hipótesis. Con la interpretación de estos resultados se obtuvieron las conclusiones respectivas.

## Evaluación del modelo de medición

El primer paso considera una descripción del modelo (Hair *et al.*, 2017). Para este propósito, tanto el modelo original (con hipótesis presentadas como *Hn*) como el modelo inverso (con hipótesis presentadas como *Hni*) se describen gráficamente en la figura 1.

**Figura 1**

Modelo estructural-con hipótesis “original” (*Hn*) e “inversa” (*Hni*)



La fiabilidad individual de las variables se evaluó a través de la  $\lambda$  de los elementos del modelo, la cual debe tener un valor mayor que el valor mínimo aceptable de 0,50. El criterio se toma para aceptar aquellos ítems cuyo valor es mayor o igual a 0,50. Los ítems con  $\lambda < 0,50$  que no cumplan con el mínimo aceptable se considerarán para su eliminación solo si dicha eliminación resulta en un aumento en la confiabilidad compuesta y AVE por encima del valor recomendado (Hair *et al.*, 2017).

Como lo indicaron Hair *et al.* (2017), se encontró que de los 18 artículos originales de AEC, seis artículos están fuera de los niveles indicados, por lo que se descartaron AEC11, AEC13,

AEC14, AEC15, AEC16, AEC17 y AEC18. Dentro de la construcción de F, se eliminaron F06, F07 y F08. Además, se descartaron M01, M02 y M03 del grupo de M. En cuanto a la SL, se eliminaron SL01, SL02, SL04 y SL06. Continuando con CL, se eliminaron dos de sus 10 artículos, específicamente CL09 y CL10. Por último, en cuanto al constructo PT, todos sus ítems cumplieron con los valores propuestos en la teoría.

El criterio de Fornell y Larcker (1981) se utilizó para juzgar la validez discriminante. De acuerdo con esto, la raíz cuadrada del AVE, que corresponde a la diagonal principal de la tabla, debe ser mayor que las correlaciones con

las otras construcciones. Las construcciones del modelo comparten más varianza con sus indicadores que otras construcciones. Siguiendo la lógica propuesta, sobre la construcción SL, se eliminó el elemento SL03; en la construcción CL, se eliminó el elemento CL08; en la construcción M, se eliminaron los elementos M09, M10, M11, M15 y M19. Estos elementos se eliminaron del conjunto de datos porque generaron conflictos en su análisis y distorsionaron los resultados. Es importante mencionar que los análisis anteriores se realizaron individualmente para los dos modelos estructurales propuestos; sin embargo, se obtuvo el mismo resultado en ambos casos.

Se llevó a cabo un análisis para determinar la confiabilidad del modelo utilizando  $\alpha$  y CR como medidas de consistencia interna. Para ambos índices, se acepta un valor de 0,7 para una fiabilidad modesta en las primeras etapas de la investigación y 0,8 para la investigación básica. Para la validez convergente, se considera AVE (Chin, 1998). Según Fornell y Larcker (1981), se sugiere 0,5 como el límite inferior de un AVE aceptable, lo que significa que más del 50 % de la varianza del constructo se debe a sus indicadores; de esta manera, el ajuste de los indicadores será significativo. Se utilizó el criterio de Fornell y Larcker (1981) y el criterio de razón HTMT para determinar la validez discriminante.

El modelo se evaluó a través de la significación estadística de las cargas y la estimación de los valores de  $R^2$ . El valor  $R^2$  mide la capacidad de un modelo para explicar la variabilidad de una construcción. Chin (1998) considera que un  $R^2$  debería tener un valor de 0,67; 0,33 y 0,10 (fuerte, moderado y débil, respectivamente).

## Evaluación del modelo estructural

Como se mencionó anteriormente, la significación estadística de los coeficientes se obtiene utilizando la función "bootstrapping". Los valores  $\beta$  representan los coeficientes de regresión estandarizados. Estos coeficientes de regresión estandarizados, también conocidos como coeficientes de trayectoria, son esenciales para analizar el modelo de investigación, ya que permiten identificar las relaciones entre las hipótesis. Los valores de  $\beta \geq 0,2$  se consideran significativos, aunque se espera  $\beta \geq 0,3$  (Chin, 1998). El valor  $p$  se utiliza para evaluar la significación estadística de los coeficientes en un modelo de ecuación estructural. Se calcula utilizando el método "bootstrapping" y se compara con un umbral de significancia para determinar la relevancia de las relaciones representadas en el modelo, que es generalmente 0,05. Si se considera que el valor  $p$  es menor que el umbral de significancia, el coeficiente se considera estadísticamente significativo, y la evidencia respalda la relación representada por ese coeficiente en el modelo (Hair *et al.*, 2017). La misma técnica se utiliza con el propósito de evaluar el efecto eventual de las variables de control.

## Resultados

En primer lugar, para comprender a fondo la muestra del estudio, se presentan los resultados en términos de estadísticas descriptivas centradas en las variables de control: edad, antigüedad y género dentro de cada una de las cuatro empresas analizadas y en total (tabla 1). Estos factores demográficos proporcionan información crucial sobre la composición de los participantes.

**Tabla 1**  
Descripción de la muestra

	Empresa A	Empresa B	Empresa C	Empresa D	Total
Edad (años); $\bar{x}(\sigma)$	32,45 (6,32)	27,83 (4,21)	30,12 (7,75)	29,3(5,21)	29,77 (5,32)
Antigüedad (años); $\bar{x}(\sigma)$	6,27 (3,41)	4,21(2,28)	4,99 (1,63)	3,54 (1,19)	4,87 (2,57)
Sexo (%)					
Porcentaje Hombre	45,71	42,86	40,82	20,83	41,08
Mujer %	54,29	54,08	55,10	75,00	56,43
Otros %	0,00	2,04	0,00	0,00	0,83
N/D %	0,00	1,02	4,08	4,17	1,66

Además, el estudio presenta medias aritméticas ( $\bar{x}$ ) y desviaciones estándar ( $\sigma$ ) para una visión general del comportamiento general de los datos, como se describe en la tabla 2. Al mismo tiempo, se proporciona una evaluación de la confiabilidad del modelo, que abarca una evaluación de la consistencia interna y la validez convergente. Posteriormente, se procede a validar las hipótesis planteadas en el modelo estructural. Este proceso tiene como objetivo determinar la efectividad de los constructos seleccionados para explicar la variabilidad de la autoevaluación central (y *viceversa*)

y verificar si las relaciones previstas entre ellos son ciertas. Los resultados derivados de este análisis nos permiten calibrar la calidad del modelo y la validez de las hipótesis formuladas.

Para garantizar la confiabilidad individual, las variables se evaluaron con base en cargas  $\lambda$ . La confiabilidad de cada constructo se analizó a través de análisis  $\alpha$  y CR. Además, el AVE para cada construcción superó el umbral recomendado de 0,5, como se detalla en la tabla 2.

**Tabla 2**  
Fiabilidad y criterios de validez convergentes

Variable latente	Elemento	$\bar{x}$	$\sigma$	$\lambda$	$\alpha$	CR	AVE
Autoevaluación central (AEC)	AEC01	4,347	0,882	0,825	0,908	0,928	0,545
	AEC02			0,867			
	AEC03			0,762			
	AEC04			0,842			
	AEC05			0,822			
	AEC06			0,731			
	AEC07			0,523			
	AEC08			0,679			
	AEC09			0,812			
	AEC10			0,590			
	CSE12			0,567			
	Felicidad (F)			F01			
F02		0,767					
F03		0,774					
F04		0,803					
F05		0,617					
F09		0,680					
F10		0,821					
F11		0,674					
Motivación (M)	M04	4,006	1,950	0,707	0,906	0,926	0,534
	M05			0,629			
	M06			0,692			
	M07			0,624			
	M08			0,666			
	M12			0,749			
	M13			0,723			
	M14			0,774			
	M16			0,819			
	M17			0,879			
M18	0,736						

Variable latente	Elemento	$\bar{x}$	$\sigma$	$\lambda$	$\alpha$	CR	AVE
Satisfacción laboral (SL)	SL05	4,032	1,278	0,477	0,866	0,881	0,558
	SL07			0,784			
	SL08			0,844			
	SL09			0,819			
	SL10			0,753			
	SL11			0,745			
Compromiso de trabajo (CL)	CL01	3,890	2,011	0,788	0,892	0,899	0,560
	CL02			0,830			
	CL03			0,765			
	CL04			0,736			
	CL05			0,687			
	CL06			0,758			
	CL07			0,660			
Ajuste Persona-Trabajo (PT)	PT01	3,741	0,798	0,566	0,854	0,879	0,558
	PT02			0,876			
	PT03			0,851			
	PT04			0,507			
	PT05			0,863			
	PT06			0,732			

Para evaluar la validez discriminante, la raíz cuadrada del AVE de una construcción debe ser mayor que su correlación con cualquier otra

construcción (Fornell y Larcker, 1981). Como se observa en la tabla 3, este criterio se cumple, por lo que se logra una validez discriminante.

**Tabla 3**  
Validez discriminante

	AEC	F	M	SL	CL	PT
AEC	0,752					
F	0,408	0,727				
M	0,593	0,644	0,732			
SL	0,586	0,607	0,673	0,754		
CL	0,539	0,540	0,722	0,725	0,748	
PT	0,391	0,552	0,658	0,700	0,724	0,739

Además, se evaluó el modelo a través de la significación estadística de las cargas y la estimación de los valores de  $R^2$ . En el modelo inicialmente propuesto se obtuvo una  $R^2 = 0,471$  (valor moderado). Se determinó entonces que las variables latentes analizadas presentaron una variabilidad moderada en relación con la AEC, representando aproximadamente el 47,10 % de la varianza. Estos resultados sugieren la validez del modelo.

En el análisis del modelo inverso (presentado en la tabla 4), se obtuvo un valor de 0,168 (valor

débil) para la relación de F; 0,312 (valor débil) para la relación M; 0,401 (valor moderado) para la relación SL; 0,306 (valor débil) para la relación CL; y 0,217 (valor débil) para la relación PT. Estos valores representan el porcentaje de variabilidad de los constructos con respecto a AEC. Es decir, el AEC explica el 16,8 % de la variabilidad de F, el 31,2 % de la variabilidad de M, el 40,1 % de la variabilidad de SL, el 30,6 % de la variabilidad de CL y el 21,7 % de la variabilidad de PT.

**Tabla 4**  
Variabilidad ( $R^2$ ) - Modelo Inverso

	F	M	SL	CL	PT
$R^2$	0,168	0,312	0,401	0,306	0,217

Después de establecer el modelo de medición, el estudio evaluó las variables de control. En particular, se encontró que las variables empresa, género, edad y antigüedad dentro de cada empresa no tuvieron efecto ( $p > 0.1$ ) sobre la AEC, confirmando así su rol como variables de control.

Posteriormente, las hipótesis originales e inversas se sometieron a prueba utilizando el método "bootstrapping" con 5000 submuestras, como propusieron Hair *et al.* (2017). Los resultados de la hipótesis original divergen de las hipótesis inversas.

En cuanto al modelo original (tabla 5), solo dos de las cinco hipótesis propuestas demostraron una influencia significativa en la variable dependiente (AEC). Estos hallazgos indican que, dentro del

contexto de este estudio, la M y SL son predictores notables de un resultado organizacional importante como la AEC, mientras que la F, CL y PT no parecen actuar como una influencia significativa.

En particular, la relación entre la SL y la AEC es más fuerte que la relación entre la M y AEC, como lo indica el coeficiente más alto ( $\beta = 0,324$  para SL vs.  $\beta = 0,275$  para M). Esto sugiere que SL puede tener un impacto más directo o inmediato en la autoevaluación de los empleados de sus capacidades y valor dentro de la organización. La mayor intensidad de esta relación podría deberse a la retroalimentación más intrínseca e inmediata que proporciona la SL en comparación con la M, que podría estar influenciada por más factores externos.

**Tabla 5**  
Coeficiente de trayectoria del modelo original

Hn	Asociación	$\beta$	valor t	valor p	Resultado
H1	F $\rightarrow$ AEC	0,024	0,445	0,590	H1 Rechazada
H2	M $\rightarrow$ AEC	0,275	1,972	0,048	H2 Aceptada
H3	SL $\rightarrow$ AEC	0,324	2,111	0,044	H3 Aceptada
H4	CL $\rightarrow$ AEC	0,071	0,843	0,206	H4 Rechazada
H5	PT $\rightarrow$ AEC	0,121	1,506	0,091	H5 Rechazada

Por el contrario, las hipótesis invertidas (tabla 6) revelan un efecto altamente significativo cuando la AEC actúa como su variable antecedente. Los resultados muestran que esta percepción influye significativamente en los cinco constructos organizacionales en estudio, validando las cinco hipótesis invertidas planteadas. Este hallazgo es de gran relevancia ya que confirma la importancia de la variable principal para explicar la influencia en los diferentes constructos del estudio, al permitir la predicción de su comportamiento. Los coeficientes significativos de trayectoria y los valores  $p$  en todas las hipótesis sugieren que la AEC es una construcción psicológica esencial que impulsa aspectos clave del bienestar y el rendimiento de los empleados dentro del contexto organizacional.

Curiosamente, los resultados del modelo inverso resaltan que la AEC tiene un impacto particularmente fuerte en PT y SL, como lo demuestran los coeficientes de trayectoria más altos ( $\beta = 0,609$  para PT y  $\beta = 0,553$  para SL). Esto sugiere que la AEC tiene una influencia significativa en la forma en que las personas perciben sus roles laborales y qué tan satisfechos se sienten con sus trabajos. El efecto superior de la AEC en estas construcciones puede deberse a la naturaleza de la autoevaluación en la configuración de la percepción de la compatibilidad y satisfacción laboral. Un alto nivel de AEC probablemente mejore la confianza y la positividad de una persona, lo que conducirá a una mejor alineación con los requisitos del trabajo y a una mayor satisfacción laboral a medida que se sienta más competente y valorado en sus funciones.

**Tabla 6**  
Coeficiente de trayectoria del modelo inverso

<i>H<sub>ni</sub></i>	Asociación	$\beta$	valor <i>t</i>	valor <i>p</i>	Resultado
<i>H1i</i>	AEC → F	0,401	3,305	0,000	<i>H1i</i> Aceptada
<i>H2i</i>	AEC → M	0,362	2,939	0,000	<i>H2i</i> Aceptada
<i>H3i</i>	AEC → SL	0,553	6,447	0,000	<i>H3i</i> Aceptada
<i>H4i</i>	AEC → CL	0,410	3,508	0,000	<i>H4i</i> Aceptada
<i>H5i</i>	AEC → PT	0,609	7,789	0,000	<i>H5i</i> Aceptada

En pocas palabras, los hallazgos de los coeficientes de trayectoria del modelo original e inverso proporcionan una comprensión integral de las relaciones entre AEC y varias construcciones organizacionales. El modelo original destaca que la M y SL son predictores significativos de AEC, mientras que F, CL y PT no muestran una influencia directa significativa. Por el contrario, el modelo inverso apoya firmemente la noción de que la AEC actúa como un antecedente crucial para una gama de resultados organizacionales positivos, incluidos F, M, SL, CL y PT.

## Discusión y conclusiones

Esta investigación analiza las relaciones entre la autoevaluación central (Kammeyer-Mueller *et al.*, 2009) y varias construcciones de comportamiento organizacional dentro de cuatro empresas de la industria minorista en el noreste de Colombia. Mediante la aplicación de dos diferentes modelamientos de ecuaciones estructurales —uno ‘original’ y otro ‘inverso’— nuestro objetivo principal fue validar las correlaciones observadas. El estudio reveló que la mayoría de las asociaciones hipotetizadas no recíprocas. Mientras que el modelo original enfatiza el papel de la autoevaluación central en relación con la motivación y la satisfacción laboral, el modelo inverso corrobora el impacto antecedente de la autoevaluación central en todos los constructos evaluados.

Nuestros hallazgos iniciales se alinean con Deci *et al.* (2020), quienes destacaron el rol crucial de la motivación y la satisfacción laboral para mejorar el rendimiento laboral. De igual manera, Rheinberg y Vollmeyer (2018) y Pujol-Cols y Dabos (2018) corroboran esta relación, enfatizando que los em-

pleados motivados y satisfechos tienden a lograr más y mejores objetivos relacionados con el trabajo. Si bien estos estudios abordan el concepto global de “rendimiento laboral” (que abarca tanto las dimensiones objetivas como subjetivas), la presente investigación se centra en un análisis subjetivo desde la perspectiva del empleado, específicamente a través de la “autoevaluación central”. Esta especificidad añade una dimensión más individual e íntima al análisis, destacando la importancia de la confianza en sí mismo y su impacto en los resultados de la organización. Este enfoque basado en las percepciones subjetivas es crucial, ya que puede tener implicaciones significativas para los resultados organizacionales en el corto, mediano y largo plazo.

Contrariamente a nuestras hipótesis, nuestros datos no apoyaron la hipotética conexión entre la felicidad y el rendimiento laboral (*H1*). Del mismo modo, se rechazaron *H4* y *H5*, desafiando la sabiduría convencional y algunas contribuciones relevantes (por ejemplo, Mercurio, 2015; Vogel y Feldman, 2009), que sugieren que la felicidad y el compromiso laboral del empleado influyen directamente en su autoevaluación del rendimiento laboral. No obstante estos hallazgos si coinciden con algunos estudios que sugieren que el impacto directo de la felicidad en el rendimiento laboral puede ser menos significativo de lo que se pensaba anteriormente (Lin *et al.*, 2022).

El estudio valida las hipótesis que vinculan la motivación y la satisfacción laboral con la autoevaluación central y hace hincapié en que es probable que un trabajador motivado y satisfecho perciba su desempeño de forma positiva. Sin embargo, la falta de evidencia para validar otras hipótesis destaca la necesidad de precaución, reconociendo la influencia de variables inexploradas. Lo anterior

está en línea con los hallazgos de Johnson *et al.* (2016), quienes sugirieron que, si bien la motivación y la satisfacción laboral son cruciales, otros factores como el apoyo organizacional, la identificación de empleados y empresas y el estilo de liderazgo también podrían desempeñar un papel importante.

La validación de todas las hipótesis formuladas en el modelo inverso se alinea con las afirmaciones de Gabini (2018) y Yazdanshenas (2021), ampliando la relación recíproca entre el desempeño laboral y la autoevaluación de un individuo en términos de su realidad organizacional. Esta contribución es significativa para el campo del comportamiento organizacional al presentar el desempeño laboral como un antecedente importante y activando otras variables. Esta perspectiva es compartida por Chang *et al.* (2012), quienes argumentan que la interacción entre la autoevaluación y los resultados del trabajo puede ser compleja y bidireccional.

De manera similar, otros estudios proporcionan evidencia de que la AEC puede verse influenciada por constructos organizacionales como el apoyo organizacional, las tácticas de socialización y el equilibrio trabajo-familia, entre otros. Por ejemplo, Ding *et al.* (2020) encontraron que el apoyo organizacional percibido para el uso de las fortalezas media la relación entre la AEC y el desempeño laboral, lo que sugiere que los entornos de apoyo mejoran los efectos positivos de la AEC en el desempeño. Song *et al.* (2015) destacaron el papel de las tácticas de socialización organizacional en la moderación de los efectos de la AEC en la satisfacción y el compromiso laboral, enfatizando la importancia de los procesos estructurados de incorporación. Katou (2021) demostró que el equilibrio trabajo-familia media la relación entre la AEC y el desempeño organizacional, subrayando la importancia del equilibrio vida-trabajo. Kammeyer-Mueller (2009) y Yazdanshenas (2021) corroboran aún más estos hallazgos al mostrar que la AEC no es solo un resultado, sino también un predictor de varias actitudes y comportamientos relacionados con el trabajo, dependiendo del contexto organizacional y los sistemas de apoyo existentes.

Las consecuencias prácticas para la gestión de los recursos humanos son importantes, pues ofrecen información sobre los factores que influyen en la autoevaluación central. El estudio brinda

orientación para administrar la asignación de recursos y los esfuerzos estratégicos para mejorar el desempeño de los empleados, con especial énfasis en la centralidad de la evaluación del desempeño y la retroalimentación. Al reconocer las limitaciones del estudio, en particular su enfoque en cuatro empresas dentro de una sola industria y su diseño transversal, los resultados subrayan la importancia de considerar estos factores en la toma de decisiones organizacionales dentro de un contexto específico.

Además, estos hallazgos tienen especial relevancia en el contexto dinámico de la industria minorista, donde los empleados sirven como el vínculo directo entre la organización y sus clientes. La relación entre la realidad del empleado y la satisfacción del cliente es un fenómeno bien establecido en el comercio minorista (Moss, 2021; Park *et al.*, 2021). El contenido y la motivación de los empleados, identificados a través de las correlaciones positivas con la autoevaluación central no solo son fundamentales para la dinámica organizativa interna, sino que también juegan un papel importante en la configuración de la percepción externa de la marca. Los empleados comprometidos y satisfechos contribuyen a una experiencia positiva del cliente, fomentando la lealtad e influyendo en los comportamientos de compra. Este estudio arroja luz sobre las conexiones profundas dentro de esta relación, enfatizando que la percepción del rendimiento laboral no es solo una métrica interna, sino un determinante clave de la faceta general de cara al cliente de estos negocios minoristas. Esto refuerza la importancia estratégica para comprender y mejorar la satisfacción de los empleados, no solo para la dinámica organizacional interna, sino como un factor crítico que influye en la satisfacción del cliente en el panorama minorista competitivo.

Se deben tomar en cuenta las limitantes del estudio a la hora de interpretar los resultados. De igual forma, se debe ampliar la muestra a diversas organizaciones, industrias y contextos geográficos, utilizando diseños longitudinales o experimentales y utilizando diferentes medidas objetivas y subjetivas del rendimiento laboral en investigaciones futuras para mejorar la comprensión de estas relaciones.

Los resultados obtenidos en este trabajo subrayan el papel fundamental de la autoevaluación central tanto en la predicción como en la influencia de variables organizacionales clave, lo que sugiere una relación compleja y bidireccional. Esta comprensión fundamental sienta las bases para una exploración y discusión más profunda de las implicaciones, limitaciones y posibles direcciones futuras de investigación en trabajos posteriores. En conclusión, este estudio no solo aporta información valiosa para la gestión, sino que también sugiere que la realimentación basada en las evaluaciones del desempeño puede tener un impacto positivo en las percepciones y comportamientos organizacionales significativos. A pesar de las contribuciones del estudio, la investigación futura debe abordar las limitaciones mencionadas anteriormente para ampliar la aplicabilidad de los hallazgos y enfatizar aún más el papel crítico de la realimentación en la configuración de las percepciones y el rendimiento de los empleados.

## Referencias bibliográficas

- Bellet, C. S., De Neve, J. E. y Ward, G. (2023). Does employee happiness have an impact on productivity? *Management Science*. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2023.4766>
- Campbell, J. P. y Wiernik, B. M. (2015). The modeling and assessment of work performance. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2(1), 47-74. [https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032414-1114\(28\)](https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032414-1114(28))
- Chang, C.-H. (Daisy), 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. <https://doi.org/10.1177/0149206311419661>
- Chiang-Vega, M., Hidalgo-Ortiz, J. P. y Gómez-Fuentealba, N. (2021). Effect of job satisfaction and confidence on the organizational climate, through structural equations. *Retos: Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 11(22), 339-352. <https://doi.org/10.17163/ret.n22.2021.10>
- Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. En G. A. Marcoulides (ed.), *Modern Methods for Business Research* (pp. 295-336). Lawrence Erlbaum Associates.
- Deci, E. L., Olafsen, A. H. y Ryan, R. M. (2017). Self-determination theory in work organizations: the state of a science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 19-43. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113108>
- Ding, H., Yu, E. y Li, Y. (2020). Core self-evaluation, perceived organizational support for strengths use and job performance: Testing a mediation model. *Current Psychology*, 41, 5143-5150. <https://doi.org/10.1007/s12144-020-01029-z>
- Downes, P. E., Crawford, E. R., Seibert, S. E., Stoverink, A. C. y Campbell, E. M. (2021). Referents or role models? The self-efficacy and job performance effects of perceiving higher performing peers. *Journal of Applied Psychology*, 106(3), 422-438. <https://doi.org/10.1037/apl0000519>
- Dunning, D., Johnson, K., Ehrlinger, J. y Kruger, J. (2003). Why people fail to recognize their own incompetence. *Current Directions in Psychological Science*, 12(3), 83-87. <https://doi.org/10.1111/1467-8721.01235>
- Fornell, C. y Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39. <https://doi.org/10.2307/3151312>
- Gabini, S. M. (2018). *Potenciales predictores del rendimiento laboral: una exploración empírica* (Doctoral Dissertation, Universidad Nacional de la Plata). <https://doi.org/10.35537/10915/65394>
- Gagné, M., Forest, J., Vansteenkiste, M., Crevier-Braud, L., van den Broeck, A., Aspel, A. K., Bellerose, J., Benabou, C., Chemolli, E., Güntert, S. T., Halvari, H., Indiyastuti, D. L., Johnson, P. A., Molstad, M. H., Naudin, M., Ndao, A., Olafsen, A. H., Roussel, P., Wang, Z. y Westbye, C. (2015). The multidimensional work motivation scale: validation evidence in seven languages and nine countries. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(2), 178-196. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2013.877892>
- Ghaffari, S., Shah, I., Burgoyne, J., Nazri, M. y Salleh, J. (2017). The influence of motivation on job performance: a case study at Universiti Teknologi Malaysia. *Australian Journal of Basic & Applied Sciences*, 11(4), 92-99. <https://bit.ly/3ZsM8nx>
- Guayacán, I. N., Zárate, A. L. y Contreras-Pacheco, O. E. (2022). Job satisfaction in the context of mandatory teleworking: An empirical study in the higher education sector. *Estudios Gerenciales*, 38(163), 222-234. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2022.163.4994>

- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M. y Sarstedt, M. (2017). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* (2. Ed). SAGE Publications, Inc.
- Inam, A., Ho, J. A., Sheikh, A. A., Shafqat, M. y Najam, U. (2023). How self-leadership enhances normative commitment and work performance by engaging people at work? *Current Psychology*, 42(5), 3596-3609. <https://doi.org/10.1007/s12144-021-01697-5>
- Johnson, R., Rosen, C., Chang, C. y Lin, S. (2016). Assessing the status of locus of control as an indicator of core self-evaluations. *Personality and Individual Differences*, 90, 155-162. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2015.11.002>
- Kammeyer-Mueller, J., Judge, T. y Scott, B. (2009). The role of core self-evaluations in the coping process. *The Journal of Applied Psychology*, 94(1), 177-95. <https://doi.org/10.1037/a0013214>
- Katou, A. (2021). Examining the mediating role of work-family balance in the core self-evaluations-organizational performance relationship: a multilevel study. *Employee Relations: The International Journal*. <https://doi.org/10.1108/ER-06-2020-0265>
- Kristof-Brown, A. (2015). Person-Environment Interaction. *Wiley Encyclopedia of Management*, 1-1. <https://doi.org/10.1002/9781118785317.weom110212>
- Lepold, A., Tanzer, N., Bregenzer, A. y Jiménez, P. (2018). The efficient measurement of job satisfaction: Facet-items versus facet scales. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 15(7), 1362. <https://doi.org/10.3390/ijerph15071362>
- Lin, X., Luan, Y., Zhao, G., Zhao, T. y Ding, H. (2022). Core Self-Evaluations Increases Among Chinese Employees: A Cross-Temporal Meta-Analysis, 2010-2019. *Frontiers in Psychology*, 12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.770249>
- Mercurio, Z. A. (2015). Affective commitment as a core essence of organizational commitment: an integrative literature review. *Human Resource Development Review*, 14(4), 389-414. <https://doi.org/10.1177/15344843156036>
- Moss, C. J. (2021). *Mentoring strategies to enhance employee engagement in the retail industry* (Doctoral dissertation, Walden University).
- Oswald, A. J., Proto, E. y SgROI, D. (2015). Happiness and productivity. *Journal of Labor Economics*, 33(4), 789-822. <https://doi.org/10.1086/681096>
- Park, J., Ahn, J., Hyun, H. y Rutherford, B. N. (2021). Examining antecedents of retail employees' propensity to leave, International. *Journal of Retail & Distribution Management*, 49(6), 795-812. <https://doi.org/10.1108/IJRDM-02-2019-0035>
- Prieto, F., Postigo, Á., Cuesta, M. y Muñiz, J. (2021). Work engagement: new scale for its measurement. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 53, 133-142. <https://doi.org/10.14349/rlp.2021.v53.15>
- Pujol-Cols, L. J. y Dabos, G. E. (2018). Satisfacción laboral: una revisión de la literatura acerca de sus principales determinantes. *Estudios Gerenciales*, 34(14-6), 3-18. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2018.146.2809>
- Ramírez, C., Perea, J. G. y Junco, J. G. (2019). La felicidad en el trabajo: Validación de una escala de medida. *Revista de Administração de Empresas*, 59, 327-340. <https://doi.org/10.1590/S0034-759020190503>
- Ramos, P. J., Barrada, J. R., Fernández, E. y 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>
- Rheinberg, F. y Vollmeyer, R. (2018). *Motivation.*: Kohlhammer Verlag.
- Ringle, C. M., Wende, S. y Becker, J. M. (2015). *SmartPLS 3*. SmartPLS GmbH, Boenningstedt. <http://www.smartpls.com>.
- Saufi, R. A., Mansor, N. N., Kakar, A. S. y Singh, H. (2020). The mediating role of person-job fit between person-organisation fit and intention to leave the job: Empirical evidence from Pakistan. *Sustainability*, 12(19), 8189. <https://doi.org/10.3390/su12198189>
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González, V. y Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92. <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>
- Schachter, H. L. (2010). Objective and subjective performance measures: a note on terminology. *Administration & Society*, 42(5), 550-567. <https://doi.org/10.1177/00953997103780>
- Song, Z., Chon, K., Ding, G. y Gu, C. (2015). Impact of organizational socialization tactics on newcomer job satisfaction and engagement: Core self-evaluations as moderators. *International Journal of Hospitality Management*, 46, 180-189. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2015.02.006>
- Su, W., Yuan, S. y Qi, Q. (2022). Different effects of supervisor positive and negative feedback on subordinate in-role and extra-role performance: the moderating role of regulatory focus.

- Frontiers in Psychology*, 12, 757687. <https://doi.org/10.3389/FPSYG.2021.757687>
- Vogel, R. M. y Feldman, D. C. (2009). Integrating the levels of person-environment fit: The roles of vocational fit and group fit. *Journal of Vocational Behavior*, 75(1), 68-81. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2009.03.007>.
- Wright, B. E. y Davis, B. S. (2003). Job satisfaction in the public sector: The role of the work environment. *American Review of Public Administration*, 33(1), 70-90. <https://doi.org/10.1177/0275074002250254>
- Yazdanshenas, M. (2021). Core self-evaluations and project managers' competencies: The moderating role of cultural intelligence. *Journal of Management Development*, 40(6), 542-573. <https://doi.org/10.1108/JMD-01-2021-0031>
- Zelenski, J. M., Murphy, S. A. y Jenkins, D. A. (2008). The happy-productive worker thesis revisited. *Journal of Happiness Studies*, 9(4), 521-537. <https://doi.org/10.1007/s10902-008-9087-4>

## Ansiedad financiera en el gobierno corporativo mexicano: efecto de la autoeficacia y neuroticismo

### *Financial anxiety in Mexican corporate government: effect of self-efficacy and neuroticism*

Alfredo Nava-Govela

Profesor e investigador de la Universidad Anáhuac México  
alfredo.nava@anahuac.mx  
<https://orcid.org/0009-0008-1079-0946>

Jaime H. Beltrán-Godoy

Profesor e investigador de la Universidad Anáhuac México  
jaime.beltrang@anahuac.mx  
<https://orcid.org/0000-0001-5560-5451>

Leovardo Mata-Mata

Profesor e investigador de la Universidad Anáhuac México  
leovardo.mata@anahuac.mx  
<http://orcid.org/0000-0003-4713-5116>

**Recibido:** 11/06/24 **Revisado:** 10/07/24 **Aprobado:** 28/08/2024 **Publicado:** 01/10/24

**Resumen:** la ansiedad financiera en la toma de decisiones de los consejeros de administración es importante para el posicionamiento estratégico de las organizaciones. El objetivo de este trabajo consiste en analizar el efecto de la autoeficacia financiera y el neuroticismo en la ansiedad financiera de los consejeros de administración de empresas, ya sean públicas o privadas, sin fines de lucro y fundaciones en México, ya que son personas clave en el diseño y la implementación de la estrategia organizacional. Se utiliza un modelo de ecuaciones estructurales para estudiar el efecto de la autoeficacia financiera y el neuroticismo de los consejeros en su ansiedad financiera bajo un enfoque cuantitativo, no experimental y de corte transversal. La muestra bajo estudio consiste en 155 consejeros. Los resultados permiten afirmar que la autoeficacia financiera influye de manera negativa en la ansiedad financiera, en tanto que el neuroticismo se relaciona de manera positiva con la ansiedad financiera. Los resultados permiten diseñar e implementar estrategias de gobierno corporativo que consideren los rasgos personales de quienes integran los consejos de administración, lo cual permitirá optimizar los beneficios de la correcta selección de los integrantes de la alta dirección de las organizaciones mexicanas. Se recomienda extender este estudio a otras culturas u otros niveles organizacionales.

**Palabras:** ansiedad financiera, autoeficacia financiera, rasgos de personalidad, consejeros de administración, comportamiento financiero.

**Abstract:** financial anxiety affects board members in their judgment concerning strategic decisions for their organizations. Both, financial self-efficacy and neuroticism bear on the financial anxiety of board members. By applying a structural equation model, this paper analyzes the effect of both factors on the financial anxiety of board members in public, private, and non-profit corporations in Mexico. The approach of the structural equation model is quantitative, non-experimental, and cross-sectional; and is based on a sample of 155 board members of Mexican institutions. The results show that financial self-efficacy affects negatively financial anxiety; whereas higher degrees of neuroticism affect positively financial anxiety. Following these results, it is advisable to consider these personality traits as relevant criteria for the selection of board members in Mexican institutions. Corporate governance policies and practices should also be developed to ameliorate the effect of neuroticism and incentivize the effect of financial self-efficacy in the judgments of board members regarding organizational strategy. The methodology of this study is useful for boards in institutions of other countries.

**Keywords:** financial anxiety, financial self-efficacy, personality traits, corporate directors, behavioral finance.

**Cómo citar:** Nava-Govela, A., Beltrán-Godoy, J. H. Mata-Mata, L. (2024). Ansiedad financiera en el gobierno corporativo mexicano: efecto de la autoeficacia y neuroticismo. *Retos Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 14(28), 341-353. <https://doi.org/10.17163/ret.n28.2024.10>



## Introducción

Los miembros del consejo de administración son clave en el diseño, la implementación y el monitoreo de la estrategia de la organización, existe un gran interés en la literatura académica por el estudio de la relación entre los consejos de administración y la estrategia corporativa. En conjunto con el director, los consejeros, ayudan al posicionamiento de la organización en los mercados competitivos (Bezemer *et al.*, 2023). Un buen gobierno corporativo tiene implicaciones positivas en la longevidad de las empresas familiares (Fahed-Sreih, 2009) y un impacto positivo en el desempeño de las acciones de empresas públicas (Shank *et al.*, 2013).

Gran parte de la literatura de gobierno corporativo se centra en la estructura, la composición y el funcionamiento del consejo de administración. Los consejeros de administración son un elemento central del gobierno corporativo, ya que son los responsables de la rendición de cuentas del desempeño de la organización para con los accionistas, sin embargo, poco se ha estudiado acerca de las características personales de los consejeros, las cuales tienen un efecto positivo en la calidad del gobierno corporativo de las organizaciones (Charitou *et al.*, 2016). De acuerdo con Pérez-Martínez y Rodríguez-Fernández (2022), los juicios y valoraciones y decisiones humanas tienen consecuencias en los resultados de las empresas por lo que es importante estudiar al consejero como un tomador de decisiones bajo el principio de racionalidad limitada.

La ansiedad financiera de los miembros de un consejo de administración es afectada por su autoeficacia financiera, la cuál es un símbolo de resiliencia y de mejorar continuamente a lo largo de tiempo, una autoeficacia financiera elevada permite aprender y poner en práctica estrategias financieras que mejoran la estabilidad financiera de la persona (Lone y Bhat, 2024) y por su neuroticismo el cuál es un rasgo de personalidad que va acompañado de inestabilidad emocional y se asocia con insatisfacción financiera (Fachrudin *et al.*, 2022).

La relación entre autoeficacia financiera y ansiedad financiera ha sido estudiada por Dickson

y Mulligan (2023) quienes sostienen que la autoeficacia financiera mitiga la ansiedad financiera de personas con pasivos. Por su parte, la relación entre el neuroticismo y la ansiedad ha sido abordada por diversos autores, entre los que destaca Vinograd *et al.* (2020) quienes afirman que los individuos con altos niveles de neuroticismo tienden a tener altos niveles de ansiedad. Sin embargo, al revisar la literatura académica no se detectaron publicaciones que hayan estudiado la relación entre la autoeficacia financiera y el neuroticismo con la ansiedad financiera en los miembros de los consejos de administración.

Mediante una encuesta a 155 consejeros de administración de organizaciones mexicanas, se analiza la relación entre su autoeficacia financiera, neuroticismo y su ansiedad financiera. La presente investigación contribuye en la comprensión de cómo los consejeros de administración toman decisiones y el efecto en sus finanzas personales. A continuación, se revisan las diferentes perspectivas teóricas de las variables autoeficacia financiera, neuroticismo y ansiedad financiera con la finalidad de establecer la perspectiva teórica bajo la cual se estudiarán las variables de interés.

## Autoeficacia financiera

La autoeficacia es la autoconcepción de una persona acerca de su capacidad para llevar a cabo una actividad, si una persona tiene una expectativa de autoeficacia alta estará más motivada y será más propensa a empezar una actividad y a dedicarle mucho más tiempo a perfeccionar dicha actividad, y por ende tendrá más probabilidades de lograr la meta trazada (Bandura y Locke, 2003). Se puede afirmar que los individuos con una autoeficacia elevada logran generar espirales positivas en donde una eficacia alta lleva a fijarse metas lo que conlleva a una motivación elevada y obliga a la persona a superarse (Huerta-Soto *et al.*, 2023).

Particularmente la autoeficacia financiera es la autoconcepción de la persona para tomar decisiones en materia de finanzas personales; una autoeficacia financiera elevada en mujeres lleva a que tomen mejores decisiones financieras (Farrell *et al.*, 2016). Así mismo, las personas con menor autoeficacia financiera son más propensas a cons-

truir portafolios de inversión con menor riesgo y, por lo tanto, con menor retorno a largo plazo (Montford y Goldsmith, 2015).

## Ansiedad financiera

La ansiedad financiera fue definida por Archuleta *et al.* (2013) como la sensación de ansiedad o preocupación acerca de la situación financiera personal. Según Gicnac *et al.* (2023), la ansiedad financiera se asocia con una falta de educación financiera y con malos hábitos de administración del dinero. El instrumento de medición más utilizado en la literatura académica para evaluar la ansiedad financiera es el propuesto por Archuleta *et al.* (2013), el cual realiza una medición subjetiva, basada en la autovaloración que realiza un individuo respecto a su nivel de ansiedad financiera.

La relación entre ansiedad y autoeficacia financieras ha sido estudiada por diversos autores, entre los que destaca Craske (2021), quien afirma que una percepción de autoeficacia positiva acompañada de la fijación de metas personales fortalece la motivación y el desempeño. En una esgrima intelectual con detractores de esta postura Ekinci y Koç (2023) defienden que una percepción de autoeficacia elevada no tiene un efecto de exceso de confianza y un bajo desempeño, sino al contrario, ayuda a que las personas se mantengan motivadas al momento de llevar a cabo una actividad, reduciendo los niveles de ansiedad y estrés.

Sánchez Anguita *et al.* (2018) encuentran que trabajadoras en hospitales con altos niveles de autoeficacia en relaciones personales (social) reducen su exposición a la ansiedad, y viceversa, trabajadores con altos niveles de ansiedad se perciben con menor autoeficacia. Lartey *et al.* (2023) aportan un estudio sobre enfermeras en posiciones de liderazgo, encontrando que aquellas con alta autoeficacia tienden a mantener sus puestos, ganar confianza con el tiempo y aspirar a cargos más altos. Dado la escasez de líderes en enfermería, sugieren que es crucial fortalecer su autoeficacia.

En la literatura académica se pueden encontrar estudios sobre la relación que tiene la ansiedad y la autoeficacia financieras. La relación entre ansiedad y autoeficacia sugiere que se deben ofertar cursos de finanzas personales como un método efectivo

para mejorar la autoeficacia (Rudi *et al.*, 2020). Así mismo, Lee *et al.* (2023) afirman que la relación entre educación y ansiedad financieras es moderada por los niveles de autoeficacia financiera por lo que a medida en que la autoeficacia financiera aumenta, la educación financiera, disminuirá el nivel de ansiedad financiera.

## Neuroticismo

El neuroticismo es uno de los elementos que integran el modelo de los cinco rasgos de personalidad. Los cinco grandes rasgos de personalidad en sus dimensiones más básicas de la estructura de la personalidad humana determinan las características del pensamiento, sentimiento y comportamiento humano (Novikova *et al.*, 2023). El neuroticismo proviene de las tres dimensiones propuestas por Eysenck y también es conocido como estabilidad emocional, es la tendencia a experimentar emociones negativas frecuentes e intensas asociadas con una sensación de falta de control en respuesta al estrés.

En la literatura académica se ha realizado diversos estudios para investigar la relación entre el neuroticismo y variables de comportamiento financiero. Ng y Kang (2021) estudiaron la relación entre la satisfacción financiera, neuroticismo y bienestar subjetivo, confirmando que existe una relación negativa entre el neuroticismo y el bienestar subjetivo. Nyhus y Webley (2001) estudiaron el efecto de la personalidad en los hábitos de ahorro encontrando que la estabilidad emocional está asociada con las decisiones de ahorro por lo que, ante la relación negativa entre ahorro y estabilidad emocional, ante altos niveles de neuroticismo se tendrán bajos niveles de ahorro.

La relación entre la aversión al riesgo y los rasgos de personalidad fue estudiada por Borghans *et al.* (2009), quienes encontraron que la aversión al riesgo tiene una relación positiva con lo que personas con alto nivel de neuroticismo tendrán un alto nivel de aversión al riesgo. Diversos autores, como Aidt y Rauh (2018) han estudiado la estabilidad de los rasgos de personalidad, concluyendo que son estables a través de largos periodos de tiempo y que son predictores de sucesos relevantes en la

vida, como problemas funcionales en el ámbito familiar y laboral.

Aunque se ha estudiado la relación entre variables de comportamiento financiero, como la aversión al riesgo, las decisiones de deuda e inversión, no se encontró evidencia en la literatura académica respecto al estudio de la relación entre la ansiedad financiera y los rasgos de personalidad. De acuerdo con Okoye (2013), es importante que las empresas desarrollen procesos que identifiquen riesgos asociados a problemas conductuales como parte de sus procesos de gobierno corporativo. El argumento que presentan respecto a las dimensiones de personalidad en el gobierno corporativo es que los riesgos deben ser reconocidos y gestionados, ya que la personalidad tiene un impacto positivo en los procesos conductuales.

## Materiales y métodos

Este estudio se lleva a cabo dentro de un enfoque de naturaleza cuantitativa, con un diseño

no experimental y de tipo transversal utilizando un diseño metodológico similar al propuesto por Cueva *et al.* (2021) para estudiar las relaciones entre variables a partir de respuestas en escala Likert obtenidas mediante una encuesta. Los constructos ansiedad financiera (ANF), neuroticismo (NEU) y autoeficacia (AF) son unidimensionales y siguen la estructura presentada en Archuleta *et al.* (2013), Toledo-Fernández *et al.* (2022) y Lown (2011), respectivamente. Es oportuno mencionar que los ítems correspondientes fueron revisados en consenso con un juicio de expertos para aprovechar el conocimiento especializado y la experiencia en este tema desde una perspectiva informada y profesional.

Concretamente, la variable ANF constó de siete ítems donde la persona califica su reacción en escala de Likert a: “Casi nunca (1)”, “De vez en cuando (2)”, “A veces (3)”, “Normalmente (4)”, “Muy a menudo (5)” y “Muchas veces (6)” (ver tabla 1).

**Tabla 1**  
*Ansiedad financiera*

Ítems	Ansiedad financiera
ANF1	Me siento ansioso con respecto a mi situación financiera.
ANF2	Tengo dificultad para dormir debido a mi situación financiera.
ANF3	Realmente disfruto realizar mi trabajo.
ANF4	Me irrito debido a mi situación financiera.
ANF5	Tengo dificultad para controlar mi preocupación por mi situación financiera.
ANF6	Tengo tensión muscular debido a mi situación financiera.
ANF7	Me siento fatigado debido a la preocupación de mi situación financiera.

La variable AF consta de seis ítems donde la persona respondió “Completamente Falso (1)”, “Falso (2)”, “Verdadero (3)” y “Completamente Verdadero (4)” a seis enunciados (ver tabla 2).

**Tabla 2**  
*Autoeficacia financiera*

Ítems	Autoeficacia financiera
AF1	Es difícil apearse al presupuesto de gasto cuando surge un gasto inesperado.
AF2	Es desafiante progresar hacia mis metas financieras.
AF3	Cuando ocurren gastos inesperados, normalmente tengo que utilizar crédito.
AF4	Cuando enfrento un desafío financiero, me cuesta mucho encontrar una solución.
AF5	Me falta confianza con respecto a mi habilidad para gestionar mis finanzas.
AF6	Me preocupa que, cuando me retire, me quede sin dinero.

La variable neuroticismo se construye considerando tres ítems del instrumento desarrollado por (Toledo *et al.*, 2022) para medir rasgos de personalidad, donde se responde “Fuertemente en desacuerdo (1)”, “Un poco en desacuerdo (2)”, “Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3)”, “Un poco de acuerdo (4)” y “Fuertemente de acuerdo (5)” a una secuencia de enunciados que completan la frase “Yo soy una

persona...” (ver tabla 3). Es oportuno comentar que el constructo de esta variable no se genera mediante Análisis Factorial, sino que se construye con base en las ponderaciones establecidas por los autores, de ahí que no se presente en las estimaciones de la tabla 4. No obstante, Soto y John (2017) reportan que la variable neuroticismo presenta una consistencia interna fuerte, 0.900 o superior.

**Tabla 3**  
*Neuroticismo*

Ítems	Neuroticismo	Ponderación
N1	Fascinada por el arte, la música o la literatura.	1/3
N2	Con poco interés por ideas abstractas.	1/3
N3	Original, que aporta ideas nuevas.	1/3

Con base en los constructos anteriores se realizó una prueba piloto por muestreo aleatorio dentro de una población de estudiantes de posgrado en la Universidad Anáhuac México. Los estudiantes encuestados son alumnos activos dentro de la universidad y que pertenecen a la población económicamente activa. A este respecto, utilizando la fórmula de muestreo finito con un nivel de confianza de 95 %, una población de 700 alumnos y un margen de error igual a 8 % se obtiene un tamaño de muestra igual a 124 personas. El ta-

maño de muestra resultante fue 177 estudiantes, lo que corresponde adecuadamente al tamaño de muestra calculado.

En la tabla 4 se presentan los resultados del análisis factorial exploratorio y confirmatorio de la prueba piloto. Los factores que se consideran son aquellos cuyo valor propio es mayor a uno, que reúnen el 80.70 % de la variación de los datos en la muestra y cuya consistencia interna, medida por el coeficiente a-Cronbach es mayor a 0.80 (Croasmun y Ostrom, 2011).

**Tabla 4**  
*Análisis factorial de la prueba piloto*

Factores	Valor propio	Variación acumulada	a-Cronbach
Factor1	5.305	0.442	0.904
Factor2	1.540	0.208	0.807
Resto	<1	0.350	

**Tabla 5**  
*Análisis factorial confirmatorio*

Ítem	Factor1	Factor2
ANFIN1	0.614	
ANFIN2	0.800	
ANFIN3	0.845	
ANFIN4	0.833	
ANFIN5	0.819	
ANFIN6	0.864	

Ítem	Factor1	Factor2
ANFIN7		
AF1		0.871
AF2		0.845
AF3		0.511
AF4		0.728
AF5		0.832
AF6		0.497

En relación con la prueba de esfericidad de Barlett se rechaza la hipótesis nula (1024.765, valor  $p < 0.05$ ) bajo un 95 % de confianza. Esto indica que la matriz de correlaciones entre los diferentes ítems es significativamente diferente de una matriz de identidad, y ratifica la pertinencia del análisis factorial. En este sentido, con base en los resultados de la prueba piloto se deciden utilizar los instrumentos de neuroticismo, autoeficacia y ansiedad financieras para evaluar la relación entre las variables en la población de consejeros de administración.

Los instrumentos señalados se aplicaron a una muestra de consejeros de administración. A este respecto, el tamaño de la población es incierto o muy grande, lo que sugiere el uso de muestreo infinito (ver Mendenhall *et al.*, 2006). Bajo este enfoque se obtiene un tamaño de muestra de 150 personas. Ahora bien, se sabe que las 50 empresas más relevantes de México cuentan con 605 puestos de consejería (Meza, 2023). Si se toma este valor como cota mínima para el número de consejeros de administración posibles dentro de la población y se emplea la fórmula de muestreo finito con un nivel de confianza de 95 % y un margen de error igual a 8 % se obtiene un tamaño de muestra igual a 100 personas. En otras palabras, el tamaño de muestra bajo estos umbrales oscila entre 100 y 150 personas. Por lo tanto, en este trabajo la muestra utilizada consiste en 155 consejeros de administración, cifra acorde con los tamaños de muestra estimados.

Ahora bien, el proceso de muestreo se realiza por conveniencia utilizando una plataforma diseñada específicamente para levantamiento de encuestas en línea. El procedimiento que se utiliza para verificar las hipótesis de investigación es análisis factorial y ecuaciones estructurales. El método de análisis factorial exploratorio agrupa un conjunto

de ítems en factores, los cuales buscan aproximar a una o más variables latentes. Esto se consigue porque los coeficientes estimados capturan el grado de correlación e interdependencia entre los ítems de tal suerte que se pueden agrupar en diferentes subconjuntos. Dentro de cada subconjunto se tienen, entonces, los ítems necesarios y las cargas factoriales requeridas para operacionalizar la variable latente respectiva y aproximar su comportamiento mediante los datos muestrales (Hair *et al.*, 2014).

En términos matriciales, el método de análisis factorial estima un conjunto de variables compuestas, denominadas factores, como una combinación lineal de ítems. Dicha combinación lineal se consigue al maximizar la varianza común entre los ítems de la muestra disponible. Para evaluar la idoneidad de los factores estimados en relación con los ítems utilizados y excluidos del conjunto de información de la muestra, se llevan a cabo diversas pruebas de hipótesis.

Los indicadores clásicos de bondad de ajuste son la razón de verosimilitud, la raíz cuadrática media del error de aproximación (RMSEA, por sus siglas en inglés), el índice de bondad de ajuste comparativo (CFI, por sus siglas en inglés), el índice de Tucker-Lewis (TLI, por sus siglas en inglés) y la raíz cuadrática media del error de aproximación estandarizado (SRMR, por sus siglas en inglés) (Acock, 2013). Los umbrales que determinan un ajuste razonable para un modelo SEM son que el estadístico de prueba (Rojas-Torres, 2020), que los valores CFI y TLI sean superiores a 0.80 (Hair *et al.*, 2021), que la magnitud de RMSEA sea inferior a 0.08 (Hair *et al.*, 2021) y que el nivel de SRMR sea menor a 0.10 (Shi *et al.*, 2019).

En este trabajo se implementó un modelo de ecuaciones estructurales (SEM, por sus siglas en inglés) para evaluar las relaciones entre las varia-

bles de autoeficacia financiera, ansiedad financiera y neuroticismo dentro de un marco teórico común. La estimación de este modelo SEM se realizó mediante máxima verosimilitud con errores estándar robustos de White (Acock, 2013). En términos matriciales, el modelo de ecuaciones estructurales se puede describir como un sistema de ecuaciones de la forma:

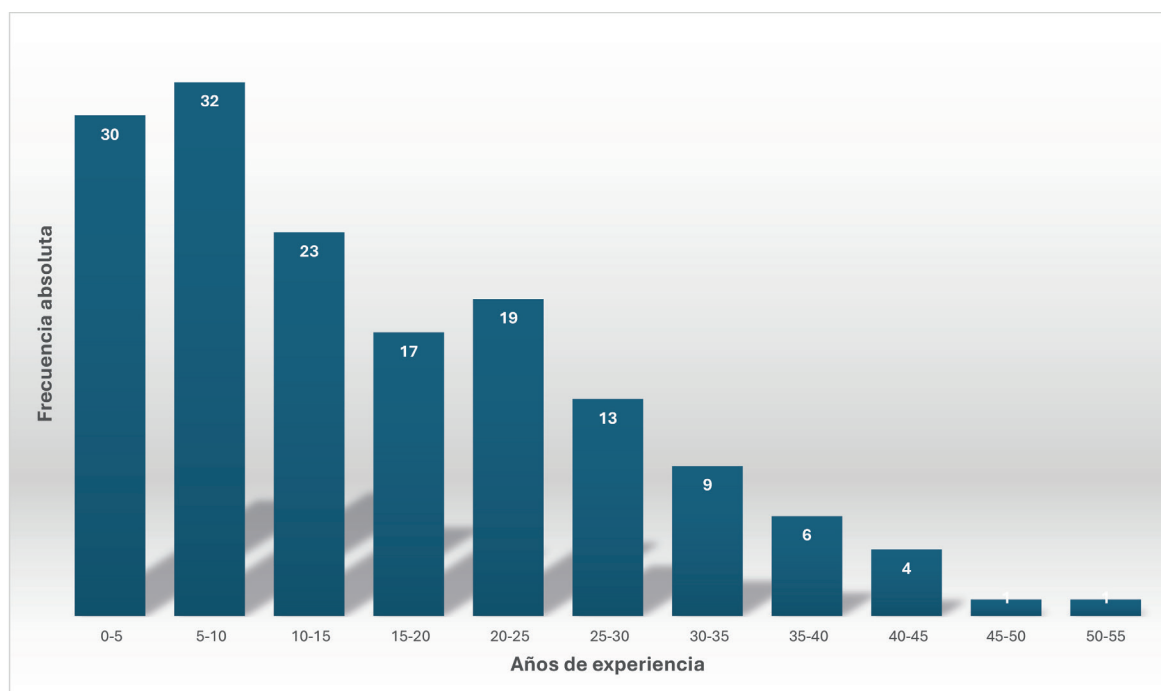
$$X = AX + \Theta\varepsilon + \epsilon$$

Donde  $X$  es un vector  $m \times 1$  de variables latentes endógenas,  $\varepsilon$  es un vector  $n \times 1$  de variables latentes exógenas,  $A$  es una matriz de coeficientes  $m \times m$  que miden los efectos de las variables latentes endógenas.  $\Theta$  es una matriz de tamaño  $m \times n$  de coeficientes que capturan los efectos entre  $\varepsilon$  y  $A$  siendo  $\epsilon$  el término estocástico (Acock, 2013).

Ahora se presenta un análisis descriptivo de la muestra final. El conjunto de información estuvo

integrado por personas que reportaron participar en algún tipo de consejo de administración, ya sean públicas o privadas, sin fines de lucro y fundaciones. En la muestra de estudio se tienen 90 % hombres y 10 % mujeres, donde el promedio de edad es 57.64 años, siendo que la media de las mujeres es 55.73 años y la media de los hombres es 57.84 años. El 72.26 % de los consejeros en la muestra recopilada reportaron contar con estudios a nivel posgrado, ya sea especialidad, maestría o doctorado. El resto de las personas, 28.74 %, cuenta con licenciatura. La experiencia de participación en consejos de administración de la muestra bajo análisis es significativa, ya que reportaron tener 16.55 años de experiencia en promedio. Sin embargo, existe un sesgo hacia la derecha dado que la moda se encuentra entre cinco y diez años, lo que se compensa con pocos consejeros que reportan más de 30 años de experiencia en la cola derecha del histograma.

Figura 1



El análisis exploratorio de datos que se ha presentado es un panorama general de la muestra de información que se utiliza en la sección siguiente para las estimaciones de carácter inferencial.

## Resultados y discusiones

A continuación, se presentan los resultados de este trabajo, que se encuentra integrado por

las estimaciones de análisis factorial y ecuaciones estructurales con el objetivo de verificar las hipótesis de este trabajo. El conjunto de estimaciones realizadas comienza con la medida de adecuación muestral Kaiser-Meyer-Olkin (KMO, por sus siglas en inglés) en la tabla 6. Este indicador presenta un valor de 0.863 para los ítems que conforman ansiedad financiera y una magnitud de 0.828 para el factor de autoeficacia financiera. Estos valores se

ubican por arriba del umbral de 0.80 de calibración meritoria (Woods y Edwards, 2007) para dichos constructos. En relación con el coeficiente Alpha de Cronbach se encontró que ansiedad financiera tiene un nivel de 0.901, en tanto que autoeficacia financiera un valor de 0.860. En este caso, según los umbrales de bondad de ajuste superiores a 0.80 (Shrestha, 2021) se alcanza una consistencia interna buena y aceptable, respectivamente (ver tabla 6).

**Tabla 6**  
KMO y  $\alpha$ -Cronbach

Variable latente	$\alpha$ -Cronbach	KMO
Ansiedad financiera	0.901	0.863
Autoeficacia financiera	0.860	0.828

Por otra parte, el estadístico que corresponde al test de Bartlett tiene un valor de 1087.80 con un valor  $p$  menor a 1 %. De ahí que se rechace la hipótesis nula y existe evidencia para afirmar que los ítems presentan una correlación significativa para generar los constructos asociados a las variables latentes. Más aún, el procedimiento de Análisis Factorial Exploratorio (Hassan Kariri *et al.*, 2023) identificó exactamente dos factores

significativos que reúnen poco más del 95 % de la varianza total de los ítems utilizados bajo un determinante de la matriz de correlaciones inferior a 0.001 (ver tabla 7).

Es oportuno comentar que en el caso de la variable neuroticismo alcanza una consistencia interna de 0.900, de acuerdo a los ítems y validación del instrumento presentado por (Soto y John, 2017).

**Tabla 7**  
Análisis factorial exploratorio

Factores	Valor propio	Variación acumulada
Factor1	5.153	0.717
Factor2	1.704	0.955
Resto	<1	0.045

Considerando los dos factores estimados de la tabla 8, se llevó a cabo el procedimiento de Análisis Factorial Confirmatorio, donde se busca verificar la significancia de los ítems de acuerdo con las variables latentes de ansiedad y autoeficacia finan-

cieras. Concretamente, bajo un umbral robusto de 0.40 (Shrestha, 2021) las cargas factoriales agrupan a los ítems de acuerdo con los constructos esperados (ver tabla 8).

**Tabla 8**  
Análisis factorial confirmatorio

Ítem	Factor1	Factor2
ANFIN1	0.601	
ANFIN2	0.768	
ANFIN3	0.793	
ANFIN4	0.821	

Ítem	Factor1	Factor2
ANFIN5	0.743	
ANFIN6	0.484	
ANFIN7	0.656	
AF1		0.506
AF2		0.549
AF3		0.470
AF4		0.734
AF5		0.713
AF6		0.619

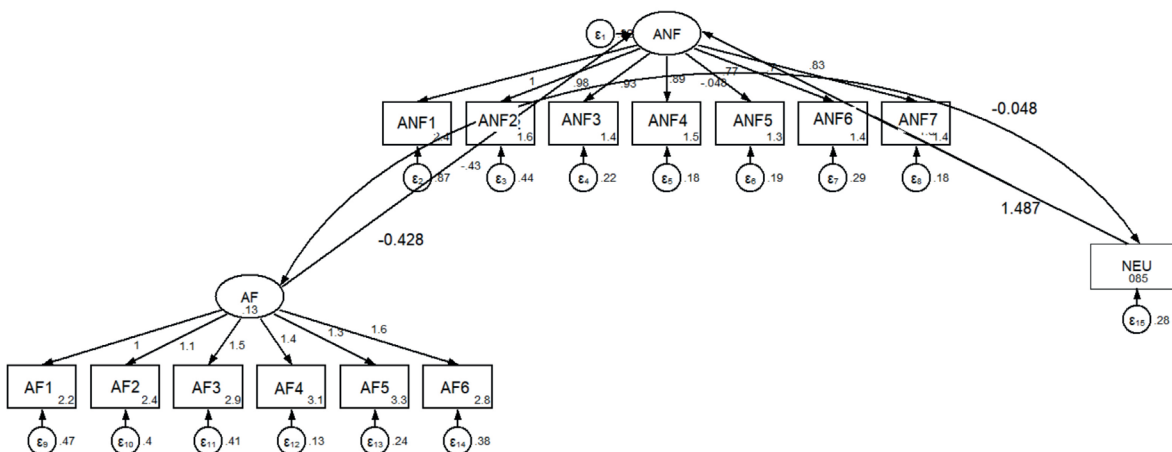
Con base en los factores encontrados se estimó un modelo de ecuaciones estructurales (ver tabla 9), donde se confirma una relación inversa entre autoeficacia financiera (-0.428, valor  $p < 1\%$ ) y

positiva entre la variable neuroticismo y ansiedad financiera (1.487, valor  $p < 1\%$ ). Existe también una asociación negativa (-0.048, valor  $p < 1\%$ ) entre neuroticismo y autoeficacia financiera.

**Tabla 9**  
Modelo SEM

Variable dependiente	Variables independientes	Coficiente	Error estándar robusto	Estadístico z	Valor p
<b>Ansiedad financiera &lt;-</b>					
	Autoeficacia financiera	-0.428	0.017	-25.00	0.000
	Neuroticismo	1.487	0.089	16.68	0.000
	Cov (Autoeficacia financiera, Neuroticismo)	-0.048	0.006	-8.57	0.000

**Figura 2**  
Modelo de Ecuaciones Estructurales



Es importante subrayar que los constructos de ansiedad financiera (ANF) y autoeficacia financiera (AF) muestran una consistencia interna

aceptable de acuerdo con el indicador Alpha de Cronbach (Croasmun y Ostrom, 2011). En ese sentido, la variable neuroticismo presenta también

una consistencia interna fuerte (0.900) como se comenta en Soto y John (2017).

Resulta importante comentar que los coeficientes del modelo SEM fueron estimados ponderando por género. Es decir, los errores estándar de los coeficientes estimados consideran las diferencias que existen en la variable dependiente para hombres y mujeres. A este respecto, la prueba de Levene, rechaza la hipótesis nula y se puede afirmar que hay diferencias por sexo en el constructo de ansiedad financiera ( $W=3.936$ , valor  $p<1\%$ ).

En lo que respecta a la bondad de ajuste del modelo de ecuaciones estructurales se obtiene que los indicadores CFI y TLI se ubican por arriba del umbral 0.80. El indicador RMSEA es inferior a 0.10 y el estadístico SRMR $<0.08$ . Además, el estadístico de prueba de la razón de verosimilitud se ubica por abajo del valor crítico cinco. Estos resultados brindan evidencia de que el ajuste de la matriz de covarianzas muestral bajo la estructura del modelo SEM es acorde a las relaciones teóricas de las variables latentes (Shrestha, 2021; Acock, 2013).

A partir de las estimaciones obtenidas mediante el modelo SEM en el software Stata 14, se verifica la relación entre las variables neuroticismo y autoeficacia financiera con la variable dependiente ansiedad financiera. Estos resultados permiten a las empresas estructurar de mejor manera el diseño de sus consejos de administración y gestionar su riesgo, ya que como afirma Amin *et al.* (2021), el gobierno corporativo tiene un impacto positivo en el desempeño financiero de las empresas. Los hallazgos de esta investigación demuestran que los consejeros que tienen niveles de autoeficacia financiera elevada logran reducir sus niveles de ansiedad, lo que implica que será más fácil para consejeros con autoeficacia financiera elevada fortalecer su capacidad de estabilidad.

Por otro lado, esta investigación sostiene que el neuroticismo tiene un efecto positivo en la ansiedad financiera de los consejeros de administración, lo que es coherente con las investigaciones de varios autores, entre los que destacan: (1) Paulus *et al.* (2016) quienes sostienen que el neuroticismo se manifiesta como ansiedad cuando existen situaciones de vergüenza, de rigidez psicológica y/o falta de control emocional; por su parte, (2) Shin *et al.* (2023) estudiaron la relación entre perfeccionismo

y neuroticismo y ansiedad, encontrando una correlación positiva entre neuroticismo y ansiedad, y; por último, (3) Ikizer *et al.* (2022) quienes solicitaron a pacientes diagnosticados con ansiedad realizaran la pruebas NEO de personalidad, concluyendo que existe una relación positiva entre los niveles de ansiedad y neuroticismo.

## Conclusiones

Los resultados de esta investigación aportan al estudio de los sesgos gerenciales y sus implicaciones para los resultados de las empresas de acuerdo con Guenzel y Malmendier (2021). Desde mediados de la década de 2000, esta rama de las finanzas corporativas conductuales ha proporcionado evidencia teórica y empírica sobre la influencia de los sesgos en el ámbito corporativo. El campo ha sido una fuerza líder en dismantelar el argumento de que los mecanismos económicos tradicionales (selección, aprendizaje y disciplina de mercado) serían suficientes para sostener el paradigma del gerente racional.

Los resultados de esta investigación conllevan a implicaciones de gobernanza corporativa relevantes, se recomienda que los responsables del gobierno corporativo de las empresas consideren los rasgos de personalidad, así como la autoeficacia financiera al planear la sucesión de su consejo de administración con la finalidad de optimizar las competencias de la alta dirección y mejorar los resultados de la empresa. Así como, establecer programas que fortalezcan la autoeficacia de las personas con niveles de ansiedad financiera elevados.

Entre las limitaciones más relevantes de esta investigación destaca la resistencia a contestar el instrumento de medición aplicado a la población de interés mediante una encuesta en línea, ya que los consejeros de administración de las empresas están expuestos a requerimientos de información por múltiples canales y son reacios a compartir información.

Se plantean como futuras líneas de investigación replicar el estudio considerando el efecto de la alexitimia en el contexto de toma de decisiones bajo niveles de incertidumbre a los cuales se encuentran sometidos los miembros del consejo de

las empresas siguiendo la propuesta de Molins y Serrano (2023), ya que la alexitimia tiene una relación negativa con la aversión a las pérdidas y por tanto un incremento de los niveles de alexitimia, podrían reducir los niveles de ansiedad financiera.

Así mismo, se recomienda extender este estudio a otras culturas y/o niveles de la organización con la finalidad de extender los resultados y realizar comparaciones lo cual sigue lo propuesto por Rocha (2024) quien encontró un vínculo sustancial entre ciertas dimensiones culturales (específicamente, masculinidad, distancia de poder, individualismo y evitación de la incertidumbre) y los cinco grandes rasgos de personalidad, los cuales varían entre países con culturas diferentes.

## Referencias bibliográficas

- Acock, A. C. (2013). *Discovering structural equation modeling using Stata*. Stata Press Books.
- Aidt, T. y Rauh, C. (2018). The Big Five personality traits and partisanship in England. *Electoral Studies*, 54, 1-21. <https://doi.org/10.1016/j.electstud.2018.04.017>
- Amin, Q. A. y Farquhar, S. S. (2021). The relationship between corporate governance and firm financial performance: an empirical investigation of an emerging market. *International Journal of Business Governance and Ethics*, 15(2), 215-232. <https://doi.org/10.1504/IJBGE.2021.113940>
- Archuleta, K. L., Dale, A. y Spann, S. M. (2013). College students and financial distress: Exploring debt, financial satisfaction, and financial anxiety. *Journal of Financial Counseling and Planning*, 24(2), 50-62. <https://bit.ly/4g3ggeU>
- Bandura, A. y Locke, E. A. (2003). Negative self-efficacy and goal effects revisited. *Journal of applied psychology*, 88(1), 87. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.1.87>
- Bezemer, P. J., Pugliese, A., Nicholson, G. y Zattoni, A. (2023). Toward a synthesis of the board-strategy relationship: A literature review and future research agenda. *Corporate Governance: an international review*, 31(1), 178-197. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/corg.12481>
- Borghans, L., Heckman, J. J., Golsteyn, B. H. y Meijers, H. (2009). Gender differences in risk aversion and ambiguity aversion. *Journal of the European Economic Association*, 7(2-3), 649-658. <https://doi.org/10.1162/JEEA.2009.7.2-3.649>
- Charitou, A., Georgiou, I. y Soteriou, A. C. (2016). Corporate governance, board composition, director expertise, and value: The case of quality excellence. *Multinational Finance Journal*, 20(3), 181-236. <https://doi.org/10.17578/20-3-1>
- Cueva Estrada, J., Sumba Nacipucha, N., Duarte Duarte, W. (2021). Marketing de contenidos y decisión de compra de los consumidores Generación Z en Ecuador. *ECA Sinergia*, 12(2), 25-37. Universidad Técnica de Manabí Ecuador. [https://doi.org/10.33936/eca\\_sinergia.v12i2.3459](https://doi.org/10.33936/eca_sinergia.v12i2.3459)
- Croasmun, J. T. y Ostrom, L. (2011). Using likert-type scales in the social sciences. *Journal of adult education*, 40(1), 19-22. <https://bit.ly/4cQU0lr>
- Dickson, T. y Mulligan, E. P. (2023). "Financial anxiety, financial self-efficacy, and general social supports: Reliability of assessments". Preimpresión; no ha sido revisada por una revista.
- Ekinci, N. y Koç, H. (2023). Grit, general self-efficacy, and life satisfaction: The mediating role of hope. *Journal of Community Psychology*, 51(3), 1288-1299. <https://doi.org/10.1002/jcop.22962>
- Fachrudin, K. A., Pirzada, K. e Iman, M. F. (2022). The role of financial behavior in mediating the influence of socioeconomic characteristics and neurotic personality traits on financial satisfaction. *Cogent Business & Management*, 9(1), 2080152. <https://doi.org/10.1080/23311975.2022.2080152>
- Fahed-Sreih, J. (2009). An exploratory study on a new corporate governance mechanism. *Management Research News*, 32(1), 50-61. <https://doi.org/10.1108/01409170910922023>
- Farrell, L., Fry, T. R. L. y Risse, L. (2016). The significance of financial self-efficacy in explaining women's personal finance behavior. *Journal of Economic Psychology*, 54, 85-99. <https://doi.org/10.1016/j.joep.2015.07.001>
- Gicnac, G., Gerrans, P. y Andersen, C. (2023). Financial literacy mediates the effect between verbal intelligence and financial anxiety. *Personality and Individual Differences*, 203. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2022.112025>
- Guenzel, M. y Malmendier, U. (2020). *Behavioral corporate finance: The life cycle of a CEO career* (No. w27635). National Bureau of Economic Research.
- Hair Jr, J. F., Sarstedt, M., Hopkins, L. y Kuppelwieser, V. G. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): An emerging tool in business research. *European business review*, 26(2), 106-121. <https://doi.org/10.1108/EBR-10-2013-0128>
- Hair, J. F. (2021). Reflections on SEM: An introspective, idiosyncratic journey to composite-based

- structural equation modeling. *ACM SIGMIS Database: The DATABASE for Advances in Information Systems*, 52(SI), 101-113. <https://doi.org/10.1145/3505639.3505646>
- Hassan Kariri, H. D., Edrees Somaili, H., Hadi Omair, A., Mansour, M. E.-S. I. y Radwan, O. A. (2023). The impact of psychological capital on job satisfaction among employees with individuals' social responsibility as a mediator. *SAGE Open*, 13(4). <https://doi.org/10.1177/21582440231218263>
- Huerta-Soto, R., Ramírez-Asís, E., Norabuena Figueroa, R. y Valderrama Plasencia, L. (2023). Autoeficacia emprendedora y desempeño de micro y pequeñas empresas peruanas. *Revista Venezolana de Gerencia*, 28(102), 751-768. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.102.19>
- Ikizer, G., Kowal, M., Aldemir, İ. D., Jeftić, A., Memisoglu-Sanlı, A., Najmussaib, A., Lacko, D., Eichel, K., Turk, F., Chrona, S., Ahmed, O., Rasmussen, J., Kumaga, R., Uddin, M., Reynoso-Alcántara, V., Pankowski, D. y Coll-Martín, T. (2022). Big Five traits predict stress and loneliness during the COVID-19 pandemic: Evidence for the role of neuroticism. *Personality and Individual Differences*, 190, 111531. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2022.111531>
- Lartey, S. A., Montgomery, C. L., Olson, J. K. y Cummings, G. G. (2023). Leadership self-efficacy and nurses' aspiration to leadership: An evolutionary concept analysis. *International Journal of Nursing Studies*, 143, 104496. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2023.104496>
- Lee, J. M., Rabbani, A. y Heo, W. (2023). Examining financial anxiety focusing on interactions between financial knowledge and financial self-efficacy. *Journal of Financial Therapy*, 14(1), 2. <https://doi.org/10.4148/1944-9771.1279>
- Lone, U. M. y Bhat, S. A. (2024). Impact of financial literacy on financial well-being: a mediational role of financial self-efficacy. *Journal of Financial Services Marketing*, 29(1), 122-137. <https://doi.org/https://doi.org/10.1057/s41264-022-00183-8>
- Lown, J. M. (2011). Development and validation of a financial self-efficacy scale. *Journal of Financial Counseling and Planning*, 22(2), 54. <https://doi.org/10.1891/1052-3073.30.1.142>
- Mendenhall, W., Scheaffer, R. L. y Lyman Ott, R. (2006). *Elementos de muestreo*. Ediciones Paraninfo, SA.
- Meza, E. (2023, 4 de septiembre). Mujeres ocupan sólo el 12% de los consejos de administración de las empresas más relevantes de México. *El Economista*, 10. <https://bit.ly/3T8gYgY>
- Molins, F. y Serrano, M. Á. (2023). La relación entre el estrés psicológico derivado del COVID-19 y la aversión a las pérdidas es modulada por el rasgo de alexitimia. *Retos Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 13(25), 35-47. <https://doi.org/10.17163/ret.n25.2023.03>
- Montford, W. y Goldsmith, R. E. (2015). How gender and financial self-efficacy influence investment risk taking. *International Journal of Consumer Studies*, 40(1), 101-106. <https://doi.org/10.1111/ijcs.12219>
- Novikova, I. A., Bychkova, P. A., Novikov, A. L. y Shlyakhta, D. A. (2022). Personality traits and academic motivation as predictors of attitudes towards digital educational technologies among Russian university students. *RUDN Journal of Psychology and Pedagogics*, 19(4), 689-716. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-93715-7\\_20](https://doi.org/10.1007/978-3-030-93715-7_20)
- Nyhus, E. K. y Webley, P. (2001). The role of personality in household saving and borrowing behaviour. *European journal of personality*, 15(S1), S85-S103. <https://doi.org/10.1002/per.422>
- Rojas-Torres, L. (2020). Robustez de los índices de ajuste del análisis factorial confirmatorio a los valores extremos. *Revista de matemática: teoría y aplicaciones*, 27(2), 383-404. <https://doi.org/10.15517/rmta.v27i2.33677>
- Ng, W. y Kang, S. H. (2022). Predictors of well-being during the COVID-19 pandemic: The importance of financial satisfaction and neuroticism. *Journal of Community Psychology*, 50(7), 2771-2789. <https://doi.org/10.1002/jcop.22795>
- Okoye, N. (2013). The personality of company directors and behavioural risks in corporate governance: bridging the unidentified gap. *International Journal of Disclosure and Governance*, 10, 261-286. <https://doi.org/10.1057/jdg.2013.17>
- Paulus, D. J., Vanwoerden, S., Norton, P. J. y Sharp, C. (2016). From neuroticism to anxiety: Examining unique contributions of three transdiagnostic vulnerability factors. *Personality and Individual Differences*, 94, 38-43. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.paid.2016.01.012>
- Pérez-Martínez, A. y Rodríguez-Fernández, A. (2022). Economía conductual: su influencia en la predicción de resultados deportivos. *Retos Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 12(23), 125-138. <https://doi.org/10.17163/ret.n23.2022.08>
- Rocha, P. (2024). Cultural correlates of personality: a global perspective with insights from 22 nations. *Cross-Cultural Research*, 0(0). <https://doi.org/10.1177/10693971241264363>
- Rudi, J. H., Serido, J. y Shim, S. (2020). Unidirectional and bidirectional relationships between financial parenting and financial self-efficacy: Does

- student loan status matter? *Journal of Family Psychology*, 34(8), 949. <https://doi.org/10.1037/fam0000658>
- Sánchez-Anguita Muñoz, Á., Pulido López, M. F. y Conde Vieitez, J. (2018). Self-efficacy and anxiety in female hospital healthcare workers. *Ansiedad y Estrés*, 24(2-3), 99-104. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.anyes.2018.08.002>
- Shin, J., Lee, H. J., Park, H., Hong, Y., Song, Y. K., Yoon, D. U. y Oh, S. (2023). Perfectionism, test anxiety, and neuroticism determines high academic performance: a cross-sectional study. *BMC psychology*, 11(1), 410. <https://doi.org/10.1186/s40359-023-01369-y>
- Shank, T., Paul Hill, R. y Stang, J. (2013). Do investors benefit from good corporate governance? *Corporate Governance: The international journal of business in society*, 13(4), 384-396. <https://doi.org/10.1108/CG-03-2010-0027>
- Shi, D., Lee, T. y Maydeu-Olivares, A. (2019). Understanding the model size effect on SEM fit indices. *Educational and psychological measurement*, 79(2), 310-334. <https://doi.org/10.1177/0013164418783530>
- Shrestha, N. (2021). Factor analysis as a tool for survey analysis. *American Journal of Applied Mathematics and Statistics*, 9(1), 4-11. <https://doi.org/10.12691/ajams-9-1-2>
- Soto, C. J. y John, O. P. (2017). The next Big Five Inventory (BFI-2): Developing and assessing a hierarchical model with 15 facets to enhance bandwidth, fidelity, and predictive power. *Journal of personality and social psychology*, 113(1), 117. <https://doi.org/10.1037/pspp0000096>
- Toledo-Fernández, A., Pérez-Matus, S. y Villalobos-Gallegos, L. (2022). The Big Five Inventory-2: Confirmatory factor analysis and latent profiles in a Mexican sample. *Suma Psicológica*, 29(2), 119-128. <https://doi.org/10.14349/sumapsi.2022.v29.n2.4>
- Vinograd, M., Williams, A., Sun, M., Bobova, L., Wolitzky-Taylor, K. B., Vrshek-Schallhorn, S., Mineka, S., Zinbarg, R. E. y Craske, M. G. (2020). Neuroticism and Interpretive Bias as Risk Factors for Anxiety and Depression. *Clinical Psychological Science*, 8(4), 641-656. <https://doi.org/10.1177/2167702620906145>
- Woods, C. M. y Edwards, M. C. (2007). 12 factor analysis and related methods. *Handbook of statistics*, 27, 367-394. [https://doi.org/10.1016/S0169-7161\(07\)27012-9](https://doi.org/10.1016/S0169-7161(07)27012-9)

## Infografías



Vol. 14 Núm. 28  
octubre 2024-marzo 2025  
pp. 187-202

## EL TRINOMIO COMPROMISO, SATISFACCIÓN Y JUSTICIA ORGANIZACIONAL EN EL BINOMIO FELICIDAD E INTENCIÓN DE ROTAR

**Autores:** 🇪🇸 Esthela Galván-Vela - 🇪🇸 Rafael Ravina-Ripoll - 🇮🇹 Mario Alberto Salazar-Altamirano - 🇮🇹 Deisy Milena Sorzano-Rodríguez

### ▶ JUSTIFICACIÓN

El objetivo de cualquier institución de educación superior es proporcionar a sus estudiantes una educación de calidad que facilite su inserción en el mercado laboral. Para lograrlo, es esencial que su capital humano, es decir, los docentes, trabajen en un entorno de felicidad, confianza, satisfacción y compromiso. En países con economías emergentes como México, esto es fundamental para atraer talento, mejorar en los rankings internacionales y fomentar ecosistemas innovadores y competitivos. Por tanto, es vital analizar cómo factores como la satisfacción laboral, el compromiso organizacional y la justicia organizacional influyen en la felicidad y la intención de rotar de los profesores universitarios.

### ▶ OBJETIVO

Evaluar la relación entre la satisfacción laboral, el compromiso afectivo y la justicia organizacional con la felicidad y la intención de rotar de los profesores universitarios en México.

### ▶ METODOLOGÍA

En este estudio se empleó un enfoque cuantitativo para analizar la interrelación entre las variables de satisfacción laboral, compromiso afectivo, justicia organizacional, felicidad laboral e intención de rotar en profesores universitarios de México. La investigación incluye la aplicación de encuestas a docentes en instituciones de educación superior y utiliza técnicas estadísticas, como el modelado de ecuaciones estructurales (SEM), para evaluar las relaciones entre los constructos analizados.



### ▶ RESULTADOS

Las variables satisfacción laboral, compromiso organizacional y justicia organizacional explican de manera positiva la felicidad en el trabajo y, de forma negativa la intención de rotar en los docentes de universidades en México. Sin embargo, la felicidad en el trabajo, no determina el deseo de permanencia de los empleados de estas organizaciones.

### ▶ CONCLUSIÓN

El valor de esta investigación para el área de Comportamiento Organizacional dentro de las Ciencias Administrativas radica en su contribución a la comprensión de cómo los factores psicológicos y culturales, como la justicia organizacional y el compromiso afectivo, influyen directamente en el bienestar y la retención del personal.



retos.ups.edu.ec



Publicación gratuita  
Traducción de inglés a español-español a inglés  
Diseño: kcarbo@ups.edu.ec

# COMPROMISO Y SATISFACCIÓN LABORAL: EVIDENCIA EN EL SECTOR COMERCIAL PERUANO

**Autores:** 🇵🇪 Pilar Esperanza García Tamariz - 🇵🇪 Macarena Ayleen Mansilla Mah - 🇪🇸 Ricardo Mateo Dueñas

## ▶ JUSTIFICACIÓN

El estudio explora la relación entre compromiso con la tarea y satisfacción laboral en el sector comercial peruano, ofreciendo perspectivas valiosas para mejorar las políticas de gestión humana en un contexto económico emergente.

## ▶ OBJETIVO

Identificar los componentes del compromiso con la tarea que más influyen en la satisfacción laboral de los empleados del sector comercial en Perú y cómo esta relación varía según la edad.

## ▶ METODOLOGÍA

Se utilizó un modelo de mínimos cuadrados ordinarios (OLS) con una variable cuadrática para la edad, basado en encuestas aplicadas a 260 empleados de 25 empresas del sector comercial en Lima.

## ▶ RESULTADOS

Existe una relación significativa entre los componentes: desafío, inspiración e inmersión en el trabajo (flow), y la satisfacción laboral, especialmente con una tendencia cuadrática según la edad de los empleados.

La satisfacción laboral muestra una variación no lineal con la edad, sugiriendo que la satisfacción puede experimentar tanto crecimiento como declive en diferentes etapas de la vida laboral.



## ▶ CONCLUSIÓN

El estudio contribuye a la literatura existente al ofrecer una nueva perspectiva sobre cómo como el compromiso con la tarea, específicamente el desafío, inspiración y Flow, influyen en la satisfacción laboral con implicaciones prácticas para mejorar el bienestar y rendimiento laboral en el sector comercial peruano.

Los hallazgos subrayan la importancia de adaptar las políticas de gestión de recursos humanos a las necesidades específicas de los empleados según su edad para maximizar la satisfacción laboral.

## ANALÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS PARA LA GESTIÓN DEL CAMBIO Y LA FELICIDAD

**Autores:**  Arturo-Julián Abellán-Sevilla -  Marta Ortiz-de-Urbina-Criado -  Eva-María Mora-Valentín

### ► JUSTIFICACIÓN

En el mundo actual, las organizaciones buscan nuevas perspectivas de gestión de los recursos humanos que tengan en cuenta el bienestar y la felicidad de los trabajadores. Las analíticas de recursos humanos (ARH) son una buena herramienta para lograrlo.

### ► OBJETIVO

Analizar los principales temas estudiados sobre ARH. Se formulan dos preguntas de investigación: 1) ¿Qué temas se han estudiado sobre ARH? y 2) ¿cuáles son los temas novedosos de investigación sobre ARH?

### ► METODOLOGÍA

En primer lugar, se han identificado los temas estudiados en la literatura previa utilizando el análisis de co-palabras. En segundo lugar, se ha realizado un proceso de reflexión a partir de los trabajos publicados en los últimos años para proponer temas interesantes y novedosos.

### ► RESULTADOS

En respuesta a la primera pregunta de investigación, los temas analizados sobre ARH se han agrupado en las siguientes categorías: contexto, aspectos internos, herramientas, aplicaciones y efectos.



### ► CONCLUSIÓN

En respuesta a la segunda pregunta de investigación, se han identificado dos temas novedosos: la gestión del cambio y la gestión de la felicidad, y se han propuesto dos modelos teóricos para la adopción de ARH, uno de toma de decisiones y otro sobre cambio organizativo.

La adopción de analíticas de recursos humanos es un fenómeno relativamente nuevo que se ha convertido en una herramienta complementaria para adaptarse al cambio.

# SATISFACCIÓN Y RETENCIÓN DE EMPLEADOS: MARKETING SOCIAL Y FELICIDAD

**Autores:** Araceli Galiano-Coronil - Sofía Blanco-Moreno

## ▶ JUSTIFICACIÓN

Esta investigación es esencial para comprender los factores críticos que influyen en la satisfacción y retención de los empleados en la Era de la Gran Renuncia, lo que destaca la necesidad de que las organizaciones aborden los problemas que conducen a altas tasas de rotación y abandono.

## ▶ OBJETIVO

Identificar los factores clave que contribuyen a la satisfacción de los empleados y brindar información para mejorar los entornos de trabajo, las oportunidades de crecimiento profesional y las prácticas de gestión para retener el talento.

## ▶ METODOLOGÍA

El estudio emplea un análisis de redes semánticas de 138 764 reseñas de empleados de 136 empresas, recopiladas a través de Glassdoor; para identificar temas recurrentes relacionados con el entorno de trabajo, el crecimiento profesional, la carga de trabajo y las prácticas de gestión.

## ▶ RESULTADOS

La investigación descubre que tanto los empleados actuales como los anteriores valoran mucho un entorno de trabajo positivo y de apoyo, que desempeña un papel crucial en su satisfacción y retención laboral.



## ▶ CONCLUSIÓN

El estudio concluye que mejorar las prácticas de gestión, ofrecer mejores oportunidades de crecimiento profesional y garantizar una remuneración justa son estrategias fundamentales para mejorar la satisfacción de los empleados y reducir la rotación de personal.

Se destaca la importancia de ofrecer modalidades de trabajo flexibles para mejorar la retención de empleados y atraer a los mejores talentos, en particular en un mercado global competitivo.

## GESTIÓN DE LA FELICIDAD Y EMPRENDIMIENTO UNIVERSITARIO: REVISIÓN DE LA LITERATURA

**Autores:**  Pedro Cuesta-Valiño -  Pilar Yustres-Duro -  Laura Melendo-Rodríguez-Carmona -  Estela Núñez-Barriopedro

### ► JUSTIFICACIÓN

El incremento de la importancia del concepto de gestión de la felicidad en los diez últimos años hace necesario una revisión de la literatura que permita valorar las principales líneas de investigación y posibles gaps.

### ► OBJETIVO

Identificar las relaciones existentes entre los constructos gestión de la felicidad-emprendimiento y felicidad-emprendimiento.

### ► METODOLOGÍA

En esta revisión de la literatura se utiliza la metodología PRISMA, donde a través de cinco procesos de filtrado se llega a un total de 391 artículos seleccionados como objeto de estudio.

### ► RESULTADOS

Se identifican las principales áreas temáticas de esta investigación: gestión y organización empresarial, modelos de negocio, tipos de emprendimiento, financiación y capacidades y formación.

En la presente investigación destaca el fuerte carácter social y digital de los emprendimientos, por ello la gestión de la felicidad dentro de la empresa debe alinearse con estas realidades si quiere ser exitosa.



### ► CONCLUSIÓN

Destaca el valor de contar y trabajar con los mecanismos de gestión de la felicidad que a lo largo de los años se han dejado entretener con otros nombres, como con la gestión de las emociones o la valoración del bienestar del inversor.

La falta de implementación de mecanismos claros de gestión de la felicidad deja ver la necesidad de contemplar este tipo de gestión dentro de la formación y capacitación de los emprendedores, empresarios y trabajadores.



# ESCALA DE CLIMA DE INNOVACIÓN: ANÁLISIS PSICOMÉTRICO EN TRABAJADORES PERUANOS

**Autores:** Sergio Domínguez-Lara - Manuel Fernández-Arata - Patricia Bárrig-Jó

## ▶ JUSTIFICACIÓN

El liderazgo, las relaciones en grupo de trabajo y la resolución de problemas afectan directa, o indirectamente, al comportamiento innovador individual mediante las percepciones de clima de innovación evaluadas con autorreportes.

## ▶ OBJETIVO

Analizar las propiedades psicométricas de la Escala de Clima de Innovación (ECI) en trabajadores peruanos. En los últimos años las empresas están orientando su atención a la creación de un clima organizacional más propicio para promover el comportamiento innovador, por lo cual se requiere un instrumento adecuado de medición.

## ▶ METODOLOGÍA

El diseño de estudio es no experimental y transversal. De manera específica, es un estudio instrumental que analiza las propiedades psicométricas, particularmente evidencias de validez de contenido y de estructura interna, así como de confiabilidad, de la ECI en trabajadores peruanos.

## ▶ RESULTADOS

La evaluación de la estructura interna de la ECI mediante un análisis factorial confirmatorio indica que es recomendable una versión breve y unidimensional de 11 ítems.



## ▶ CONCLUSIÓN

En cuanto a la validez basada en el contenido de los ítems, los jueces indican que estos son claros y relevantes, reflejando apropiadamente las características principales del clima de innovación. Así, aportarán a la operacionalización del constructo en Perú.

La aplicación de la ECI permitiría a las empresas comprender el rol que el clima de innovación cumple en las organizaciones y sus empleados, y desarrollar acciones para fomentar la innovación al interior de

## CRECIMIENTO EMPRESARIAL POST-RECESIÓN: IMPACTO EN ROE A CORTO Y LARGO PLAZO

**Autores:**  Vladislav Spitsin-  Marina Ryzhkova-  Lubov Spitsina-  Victoria Leonova

### ► JUSTIFICACIÓN

A principios del siglo la economía mundial experimentó varios eventos de crisis. Muchas empresas han experimentado largos períodos de disminución de las ventas. Este artículo continúa la serie de trabajos científicos sobre el estudio de reiniciar el crecimiento, es decir, el crecimiento después de un largo período de caída de las ventas.

### ► OBJETIVO

Evaluar cómo reiniciar el crecimiento afecta el rendimiento financiero de una empresa. El artículo aporta información mediante el análisis del impacto de los diferentes tipos de reinicio del crecimiento.

### ► METODOLOGÍA

El estudio identifica cuatro tipos de reinicio del crecimiento y los grupos de empresas. Se utilizan modelos de regresión con efectos fijos para estimar el impacto de cada tipo de crecimiento en la rentabilidad.

### ► RESULTADOS

La investigación reveló un impacto positivo del crecimiento a largo plazo en ROE, pero no confirmó el impacto del crecimiento a corto plazo en ROE.

Los máximos beneficios se acumulan para las empresas recientes con un rápido crecimiento de las ventas a largo plazo.



### ► CONCLUSIÓN

Los estudios empíricos proporcionan resultados variables sobre el impacto del crecimiento en la rentabilidad de la empresa. Nuestro enfoque concilia estas contradicciones y demuestra que el crecimiento sostenible a largo plazo permite a las empresas lograr una mayor rentabilidad.

Estos resultados serán de interés para los inversores, que deberán centrarse en encontrar empresas que puedan demostrar un crecimiento anual de las ventas durante varios años. También es aconsejable que los propietarios y gerentes se esfuercen por lograr un crecimiento anual a largo plazo en las ventas de las empresas.

## DIFERENCIAS DE GÉNERO EN LOS VALORES LABORALES. UN ESTUDIO EN LA FUERZA DE TRABAJO COLOMBIANA

**Autores:** Carolina Monsalve-Castro - Eddy Johanna Fajardo Ortiz - Reynier Israel Ramírez Molina

### ▶ JUSTIFICACIÓN

Los cambios en las dinámicas empresariales exigen un enfoque detallado en las motivaciones del talento humano a partir del género para alinear expectativas personales con los objetivos organizacionales.

### ▶ OBJETIVO

Determinar si el género influye en la orientación hacia valores laborales extrínsecos, intrínsecos, sociales y de prestigio en el entorno laboral.

### ▶ METODOLOGÍA

Se llevó a cabo una investigación cuantitativa de corte transversal utilizando un cuestionario y aplicando análisis factorial y pruebas de hipótesis.



### ▶ RESULTADOS

Las mujeres muestran una mayor orientación hacia valores laborales extrínsecos, como el salario y la seguridad laboral. No se encontraron diferencias significativas entre hombres y mujeres en cuanto a valores laborales intrínsecos, sociales y de prestigio.

### ▶ CONCLUSIÓN

No existen diferencias de género en los valores intrínsecos, sociales y de prestigio, lo que indica una igualdad en estos aspectos laborales y oportunidades desde talento humano para gestionar a los individuos bajo unas mismas estrategias de retención y fidelización.

La orientación hacia valores extrínsecos es más marcada en mujeres, lo que sugiere la importancia de estos factores en su permanencia en una organización.

## LA AUTOEVALUACIÓN CENTRAL: UN ESTUDIO EMPÍRICO EN EL CONTEXTO COLOMBIANO

**Autores:**  Orlando E. Contreras-Pacheco -  Martha Liliana Torres-Barreto -  Juan Camilo Lésmez-Peralta

### ▶ JUSTIFICACIÓN

Comprender el concepto de la autoevaluación central y sus efectos sobre el comportamiento organizacional es clave para gestionar de manera adecuada el desempeño individual de los empleados en un

### ▶ OBJETIVO

Explorar las asociaciones directas (modelo original) e inversas (modelo inverso) que existen entre la autoevaluación central y algunas variables organizacionales tales como: felicidad, motivación, satisfacción laboral, compromiso laboral, y

### ▶ METODOLOGÍA

El estudio aplica un instrumento transversal sobre 241 empleados del sector minorista colombiano; el cual es analizado mediante un modelamiento de ecuaciones estructurales.

### ▶ RESULTADOS

En el modelo original, la satisfacción laboral junto con la motivación fueron validadas como únicas variables antecedentes de la autoevaluación central.



En el modelo inverso, la autoevaluación central fue confirmada como variable antecedente de las cinco variables endógenas puestas a prueba (felicidad, motivación, satisfacción laboral, compromiso laboral, y compatibilidad persona-cargo).

### ▶ CONCLUSIÓN

El estudio concluye que la manera en que un empleado percibe/conoce su propio desempeño puede determinar su conducta (positiva o negativa) en el contexto de empresa.



# ANSIEDAD FINANCIERA EN EL GOBIERNO CORPORATIVO MEXICANO: EFECTO DE LA AUTOEFICACIA Y NEUROTICISMO

**Autores:** 🇪🇨 Alfredo Nava Govea- 🇪🇨 Jaime H. Beltrán-Godoy- 🇪🇨 Leovardo Mata Mata

## ▶ JUSTIFICACIÓN

Los consejeros de administración son un elemento central del gobierno corporativo, ya que son los responsables de la rendición de cuentas del desempeño de la organización. Las características personales de los consejeros presentan una relación positiva con la calidad del gobierno corporativo en las organizaciones.

## ▶ OBJETIVO

Analizar el efecto de la autoeficacia financiera y el neuroticismo en la ansiedad financiera de los consejeros de administración de empresas.

## ▶ METODOLOGÍA

Modelo de ecuaciones estructurales para estudiar el efecto de la autoeficacia financiera y el neuroticismo de los consejeros en su ansiedad financiera bajo un enfoque cuantitativo, no experimental y de corte transversal. La muestra bajo estudio consiste en 155 consejeros.

## ▶ RESULTADOS

La autoeficacia financiera influye de manera negativa en la ansiedad financiera, en tanto que el neuroticismo se relaciona de manera positiva con la ansiedad financiera.



## ▶ CONCLUSIÓN

Se recomienda que los responsables del gobierno corporativo de las empresas consideren los rasgos de personalidad, así como la autoeficacia financiera al planear la sucesión de su consejo de administración.

# Normas editoriales básicas

Universidad Politécnica Salesiana del Ecuador

## Información general

«Retos» es una publicación científica bilingüe de la Universidad Politécnica Salesiana de Ecuador, editada desde enero de 2011 de forma ininterrumpida, con periodicidad fija semestral, especializada en Desarrollo y sus líneas transdisciplinarias como Administración Pública, Economía Social, Marketing, Turismo, Emprendimiento, Gerencia, Ciencias Administrativas y Económicas, entre otras.

Es una Revista Científica arbitrada, que utiliza el sistema de evaluación externa por expertos (*peer-review*), bajo metodología de pares ciegos (*double-blind review*), conforme a las normas de publicación de la American Psychological Association (APA). El cumplimiento de este sistema permite garantizar a los autores un proceso de revisión objetivo, imparcial y transparente, lo que facilita a la publicación su inclusión en bases de datos, repositorios e indexaciones internacionales de referencia.

«Retos» se encuentra indexada en el directorio y catálogo selectivo del Sistema Regional de Información en Línea para Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal (Latindex), en el Sistema de Información Científica REDALYC, en el Directorio de Revistas de Acceso Abierto DOAJ y en repositorios, bibliotecas y catálogos especializados de Iberoamérica.

La Revista se edita en doble versión: impresa (ISSN: 1390-6291) y electrónica (e-ISSN: 1390-8618), en español e inglés, siendo identificado además cada trabajo con un DOI (Digital Object Identifier System).

## Alcance y política

### Temática

Contribuciones originales en materia de Desarrollo, así como áreas afines: Administración Pública, Economía Social, Marketing, Turismo, Emprendimiento, Gerencia... y todas aquellas disciplinas conexas interdisciplinariamente con la línea temática central.

### Aportaciones

«Retos» edita preferentemente resultados de investigación empírica sobre Desarrollo, redactados en español y/o inglés, siendo también admisibles informes, estudios y propuestas, así como selectas revisiones de la literatura (*state-of-the-art*).

Todos los trabajos deben ser originales, no haber sido publicados en ningún medio ni estar en proceso de arbitraje o publicación. De esta manera, las aportaciones en la revista pueden ser:

- **Investigaciones:** 5.000 a 6.500 palabras de texto, incluyendo título, resúmenes, descriptores, tablas y referencias.
- **Informes, estudios y propuestas:** 5.000 a 6.500 palabras de texto, incluyendo título, resúmenes, tablas y referencias.
- **Revisiones:** 6.000 a 7.000 palabras de texto, incluidas tablas y referencias. Se valorará especialmente las referencias justificadas, actuales y selectivas de alrededor de unas 70 obras.

«Retos» tiene periodicidad semestral (20 artículos por año), publicada en los meses de abril y octubre y cuenta por número con dos secciones de cinco artículos cada una, la primera referida a un

tema **Monográfico** preparado con antelación y con editores temáticos y la segunda, una sección de **Misceláneas**, compuesta por aportaciones variadas dentro de la temática de la publicación.

## Presentación, estructura y envío de los manuscritos

Los trabajos se presentarán en tipo de letra Arial 10, interlineado simple, justificado completo y sin tabuladores ni espacios en blanco entre párrafos. Solo se separarán con un espacio en blanco los grandes bloques (título, autores, resúmenes, descriptores, créditos y epígrafes). La página debe tener 2 centímetros en todos sus márgenes.

Los trabajos deben presentarse en documento de Microsoft Word (.doc o .docx), siendo necesario que el archivo esté anonimizado en Propiedades de Archivo, de forma que no aparezca la identificación de autor/es.

Los manuscritos deben ser enviados única y exclusivamente a través del OJS (Open Journal System), en el cual todos los autores deben darse de alta previamente. No se aceptan originales enviados a través de correo electrónico u otra interfaz.

### Estructura del manuscrito

Para aquellos trabajos que se traten de investigaciones de carácter empírico, los manuscritos seguirán la estructura IMRDC, siendo opcionales los epígrafes de Notas y Apoyos. Aquellos trabajos que por el contrario se traten de informes, estudios, propuestas y revisiones podrán ser más flexibles en sus epígrafes, especialmente en Material y métodos, Análisis y resultados y Discusión y conclusiones. En todas las tipologías de trabajos son obligatorias las Referencias.

10. **Título (español) / Title (inglés):** Conciso pero informativo, en castellano en primera línea y en inglés en segunda. Se aceptan como máximo 80 caracteres con espacio. El título no solo es responsabilidad de los autores, pudiéndose proponer cambios por parte del Consejo Editorial.
11. **Nombre y apellidos completos:** De cada uno de los autores, organizados por orden de prelación. Se aceptarán como máximo 3 autores por original, aunque pudieren existir excepciones justificadas por el tema, su complejidad y extensión. Junto a los nombres ha de seguir la categoría profesional, centro de trabajo, correo electrónico de cada autor y número de ORCID. Es obligatorio indicar si se posee el grado académico de doctor (incluir Dr./Dra. antes del nombre).
12. **Resumen (español) / Abstract (inglés):** Tendrá como extensión máxima 230 palabras, primero en español y después en inglés. En el resumen se describirá de forma concisa y en este orden: 1) Justificación del tema; 2) Objetivos; 3) Metodología y muestra; 4) Principales resultados; 5) Principales conclusiones. Ha de estar escrito de manera impersonal "El presente trabajo analiza...". En el caso del abstract no se admitirá el empleo de traductores automáticos por su pésima calidad.
13. **Descriptores (español) / Keywords (inglés):** Se deben exponer 6 descriptores por cada versión idiomática relacionados directamente con el tema del trabajo. Será valorado positivamente el uso de las palabras claves expuestas en el Thesaurus de la UNESCO.
14. **Introducción y estado de la cuestión:** Debe incluir el planteamiento del problema, el contexto de la problemática, la justificación, fundamentos y propósito del estudio, utilizando citas bibliográficas, así como la literatura más significativa y actual del tema a escala nacional e internacional.
15. **Material y métodos:** Debe ser redactado de forma que el lector pueda comprender con facilidad el desarrollo de la investigación. En su caso, describirá la metodología, la muestra y la forma de muestreo, así como se hará referencia al tipo de análisis estadístico empleado. Si se trata de

una metodología original, es necesario exponer las razones que han conducido a su empleo y describir sus posibles limitaciones.

16. **Análisis y resultados:** Se procurará resaltar las observaciones más importantes, describiéndose, sin hacer juicios de valor, el material y métodos empleados. Aparecerán en una secuencia lógica en el texto y las tablas y figuras imprescindibles evitando la duplicidad de datos.
17. **Discusión y conclusiones:** Resumirá los hallazgos más importantes, relacionando las propias observaciones con estudios de interés, señalando aportaciones y limitaciones, sin redundar datos ya comentados en otros apartados. Asimismo, el apartado de discusión y conclusiones debe incluir las deducciones y líneas para futuras investigaciones.
18. **Apoyos y agradecimientos (opcionales):** El Council Science Editors recomienda a los autor/es especificar la fuente de financiación de la investigación. Se considerarán prioritarios los trabajos con aval de proyectos competitivos nacionales e internacionales. En todo caso, para la valoración científica del manuscrito, este debe ir anonimizado con XXXX solo para su evaluación inicial, a fin de no identificar autores y equipos de investigación, que deben ser explicitados en la Carta de Presentación y posteriormente en el manuscrito final.
19. **Las notas:** (opcionales) irán, solo en caso necesario, al final del artículo (antes de las referencias). Deben anotarse manualmente, ya que el sistema de notas al pie o al final de Word no es reconocido por los sistemas de maquetación. Los números de notas se colocan en superíndice, tanto en el texto como en la nota final. No se permiten notas que recojan citas bibliográficas simples (sin comentarios), pues éstas deben ir en las referencias.
20. **Referencias:** Las citas bibliográficas deben reseñarse en forma de referencias al texto. Bajo ningún caso deben incluirse referencias no citadas en el texto. Su número debe ser suficiente para contextualizar el marco teórico con criterios de actualidad e importancia. Se presentarán alfabéticamente por el primer apellido del autor.

## Normas para las referencias

### Publicaciones periódicas

**Artículo de revista (un autor):** Valdés-Pérez, D. (2016). Incidencia de las técnicas de gestión en la mejora de decisiones administrativas [Impact of Management Techniques on the Improvement of Administrative Decisions]. *Retos*, 12(6), 199-2013. <https://doi.org/10.17163/ret.n12.2016.05>

**Artículo de revista (hasta seis autores):** Ospina, M.C., Alvarado, S.V., Fefferman, M., & Llanos, D. (2016). Introducción del dossier temático “Infancias y juventudes: violencias, conflictos, memorias y procesos de construcción de paz” [Introduction of the thematic dossier “Infancy and Youth: Violence, Conflicts, Memories and Peace Construction Processes”]. *Universitas*, 25(14), 91-95. <https://doi.org/10.17163/uni.n25.%25x>

**Artículo de revista (más de seis autores):** Smith, S.W., Smith, S.L. Pieper, K.M., Yoo, J.H., Ferrys, A.L., Downs, E.,... Bowden, B. (2006). Altruism on American Television: Examining the Amount of, and Context Surrounding. Acts of Helping and Sharing. *Journal of Communication*, 56(4), 707-727. <https://doi.org/10.1111/j.1460-2466.2006.00316.x>

**Artículo de revista (sin DOI):** Rodríguez, A. (2007). Desde la promoción de salud mental hacia la promoción de salud: La concepción de lo comunitario en la implementación de proyectos sociales. *Alteridad*, 2(1), 28-40. (<https://goo.gl/zDb3Me>) (2017-01-29).

## Libros y capítulos de libro

**Libros completos:** Cuéllar, J.C., & Moncada-Paredes, M.C. (2014). *El peso de la deuda externa ecuatoriana*. Quito: Abya-Yala.

**Capítulos de libro:** Zambrano-Quiñones, D. (2015). *El ecoturismo comunitario en Manglaralto y Colonche*. En V.H. Torres (Ed.), *Alternativas de Vida: Trece experiencias de desarrollo endógeno en Ecuador* (pp. 175-198). Quito: Abya-Yala.

## Medios electrónicos

Pérez-Rodríguez, M.A., Ramírez, A., & García-Ruíz, R. (2015). La competencia mediática en educación infantil. Análisis del nivel de desarrollo en España. *Universitas Psychologica*, 14(2), 619-630. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.upsy14-2.cmei>

Es prescriptivo que todas las citas que cuenten con DOI (Digital Object Identifier System) estén reflejadas en las Referencias (pueden obtenerse en <http://goo.gl/gfruh1>). Todas las revistas y libros que no tengan DOI deben aparecer con su link (en su versión on-line, en caso de que la tengan, acortada, mediante Google Shortener: <http://goo.gl>) y fecha de consulta en el formato indicado.

Los artículos de revistas deben ser expuestos en idioma inglés, a excepción de aquellos que se encuentren en español e inglés, caso en el que se expondrá en ambos idiomas utilizando corchetes. Todas las direcciones web que se presenten tienen que ser acortadas en el manuscrito, a excepción de los DOI que deben ir en el formato indicado (<https://doi.org/XXX>).

## Epígrafes, tablas y gráficos

Los epígrafes del cuerpo del artículo se numerarán en arábigo. Irán sin caja completa de mayúsculas, ni subrayados, ni negritas. La numeración ha de ser como máximo de tres niveles: 1. / 1.1. / 1.1.1. Al final de cada epígrafe numerado se establecerá un retorno de carro.

Las tablas deben presentarse incluidas en el texto en formato Word según orden de aparición, numeradas en arábigo y subtituladas con la descripción del contenido.

Los gráficos o figuras se ajustarán al número mínimo necesario y se presentarán incorporadas al texto, según su orden de aparición, numeradas en arábigo y subtituladas con la descripción abreviada. Su calidad no debe ser inferior a 300 ppp, pudiendo ser necesario contar con el gráfico en formato TIFF, PNG o JPEG.

## Proceso de envío

Deben remitirse a través del sistema OJS de la revista dos archivos:

1. **Presentación y portada**, en la que aparecerá el título en español e inglés, nombres y apellidos de los autores de forma estandarizada con número de ORCID, resumen, abstract, descriptores y keywords y una declaración de que el manuscrito se trata de una aportación original, no enviada ni en proceso de evaluación en otra revista, confirmación de las autorías firmantes, aceptación (si procede) de cambios formales en el manuscrito conforme a las normas y cesión parcial de derechos a la editorial (usar modelo oficial de portada).
2. **Manuscrito** totalmente anonimizado, conforme a las normas referidas en precedencia.

Todos los autores han de darse de alta, con sus créditos, en la plataforma OJS, si bien uno solo de ellos será el responsable de correspondencia. Ningún autor podrá enviar o tener en revisión dos manuscritos de forma simultánea, estimándose una carencia de cuatro números consecutivos (2 años).