

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, CSR 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 compuesta 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 (α), la confiabilidad compuesta (CR) y la varianza promedio extraída (AVE). Asi-

mismo, se obtuvieron las cargas factoriales (λ), 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

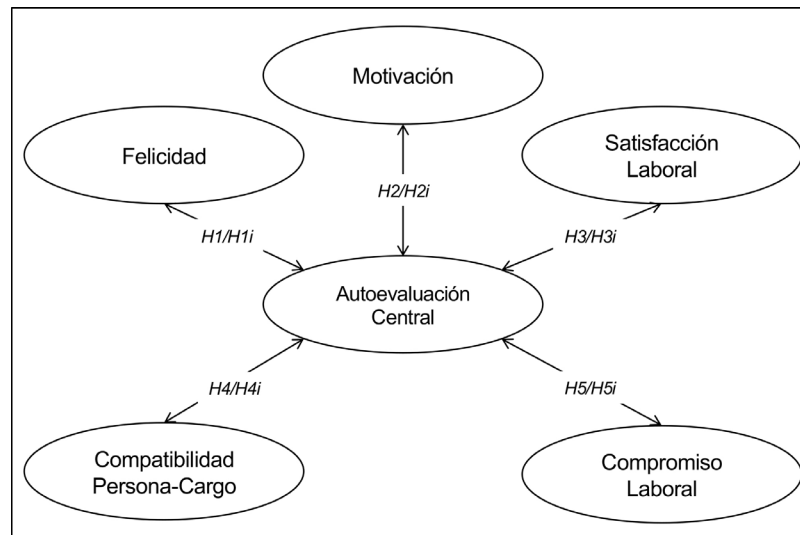
la estadística *t*-student, el valor *p* y el coeficiente de trayectoria (β) para cada hipótesis. Con la interpretación de estos resultados se obtuvieron las conclusiones respectivas.

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 λ 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 α 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 β 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 (σ) 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 λ . La confiabilidad de cada constructo se analizó a través de análisis α 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	$\bar{x}$	σ	λ	α	CR	AVE
Autoevaluación central (AEC)	AEC01			0,825			
	AEC02			0,867			
	AEC03			0,762			
	AEC04			0,842			
	AEC05			0,822			
	AEC06	4,347	0,882	0,731	0,908	0,928	0,545
	AEC07			0,523			
	AEC08			0,679			
	AEC09			0,812			
	AEC10			0,590			
	CSE12			0,567			
Felicidad (F)	F01			0,545			
	F02			0,767			
	F03			0,774			
	F04	4,133	1,478	0,803	0,861	0,892	0,513
	F05			0,617			
	F09			0,680			
	F10			0,821			
	F11			0,674			
Motivación (M)	M04			0,707			
	M05			0,629			
	M06			0,692			
	M07			0,624			
	M08			0,666			
	M12	4,006	1,950	0,749	0,906	0,926	0,534
	M13			0,723			
	M14			0,774			
	M16			0,819			
	M17			0,879			
	M18			0,736			

Variable latente	Elemento	$\bar{x}$	σ	λ	α	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			
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

Coefficiente de trayectoria del modelo original

Hn	Asociación	β	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

Coefficiente de trayectoria del modelo inverso

<i>H_{ni}</i>	Asociación	β	valor <i>t</i>	valor <i>p</i>	Resultado
<i>H1i</i>	AEC $\rightarrow$ F	0,401	3,305	0,000	<i>H1i</i> Aceptada
<i>H2i</i>	AEC $\rightarrow$ M	0,362	2,939	0,000	<i>H2i</i> Aceptada
<i>H3i</i>	AEC $\rightarrow$ SL	0,553	6,447	0,000	<i>H3i</i> Aceptada
<i>H4i</i>	AEC $\rightarrow$ CL	0,410	3,508	0,000	<i>H4i</i> Aceptada
<i>H5i</i>	AEC $\rightarrow$ 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 empleados 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 Technology 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>