

## CUMPLIMIENTO DE LA MISIÓN COMO ANTECEDENTE DEL COMPROMISO ORGANIZACIONAL EN EMPRESAS SOCIALES

*A. Battistelli, J. P. Román-Calderón y C. Odoardi*

Adalgisa Battistelli es profesora de psicología del trabajo y de las organizaciones en el Laboratorio EPSYLON de la Université Paul Valéry (Montpellier, Francia). Juan Pablo Román-Calderón es profesor asistente en el Departamento de Psicología de la Universidad EAFIT (Colombia). Carlo Odoardi es professor asociado en la Università degli Studi di Firenze (Firenze, Italia).

### Introducción

El surgimiento de las empresas sociales (ES) se sitúa cronológicamente en la década de los 1980's (Defourny y Nysens, 2008; Johnson, 2000). Su desarrollo estuvo motivado por la creciente dificultad que experimentaron las empresas

públicas y privadas en la prestación de bienes y servicios de índole social. En lo que se refiere a la oferta de bienes y servicios de beneficio para la sociedad, las ES han demostrado mayor dinamismo que las empresas con ánimo de lucro (Drayton, 2006). De ese modo, han confirmado que, aun actuando de acuerdo con los mecanismos del mercado, una empresa puede ofrecer servicios sociales de calidad.

Desde el punto de vista económico las ES pueden ser definidas como organizaciones situadas en el límite entre las organizaciones tradicionales sin ánimo de lucro y las empresas tradicionales de propiedad privada. Así, mientras que poseen como las primeras una misión social fundamental, comparten con las segundas el mismo matiz empresarial (Chell, 2007). Gracias a la amplitud de esta definición, organizaciones con distintos tipos de estructura organizacional han tomado el nombre de ES (Ridley-Duff y Bull, 2011). Este es el caso de las *sociétés coopératives d'intérêt collectif* (SCIC) en Francia (Lindsay y Les Helms, 2004) y de las cooperativas sociales (CS) en Italia (Mancino y Thomas, 2005).

La definición económica de las ES hasta aquí presentada es congruente con la manera en que ha sido delimitada la actividad de las ES a

nivel europeo (Defourny y Nyssens, 2008). En otras palabras, la definición y la regulación europeas de ES van de la mano. En este sentido, la misión social de las ES está regulada legalmente en diferentes países europeos. El caso de Italia es paradigmático, dada la temprana aparición de leyes que regulan la misión social de las ES (ley 381, 1991) y por la reciente ratificación de dicha normativa (decreto del 24 de marzo de 2006, n. 155). Además de confirmar el carácter central de la misión social de las ES italianas, el decreto del 2006 ratificó otros de los aspectos fundamentales de las ES; a saber, que en las actividades relacionadas con la toma de decisiones y aquellas que tengan impacto sobre las condiciones de trabajo y la calidad de los servicios, deben tener cabida las distintas partes involucradas (trabajadores, usuarios, etc.). De hecho, el énfasis en la participación de los empleados y/o socios en el gobierno de las ES va más allá del terreno legal y de las fronteras nacionales de un determinado país. Es igualmente uno de los pilares de la definición teórica a nivel internacional (Galera y Borzaga, 2009; Thompson, 2008).

En la dimensión práctica, la participación en la toma de decisiones al interior de las ES se concreta especialmente en las ES de estructura cooperativa (International Co-operative Alliance, 2010; Mancino y Thomas, 2005). Se trata de un tipo de ES regida por preceptos pluralistas e igualitarios (Ridley-Duff, 2007). Dichos preceptos abarcan, además de la participación en la toma de decisiones, la mutualidad al interior y al exterior de las cooperativas, la accesibilidad a los bienes y servicios por parte de los usuarios, una distribución de las utilidades diversa a la practicada en el sector privado, la representatividad y la solidaridad. Esta última, debe englobar las relaciones entre las distintas cooperativas (Thomas, 2004).

A pesar de la existencia de una relativa claridad en la definición teórica general y de leyes nacionales que gobiernen la actividad las ES, la investigación empírica acerca de las ES, en comparación con los avances realizados en el plano práctico, parece quedarse un paso atrás (Thomas, 2004). No obstante, algunos aspectos específicos de las ES comienzan a llamar la atención de investigadores provenientes de distintas disciplinas (Peattie y Morley, 2008).

Lo anterior ha permitido identificar áreas estratégicas para la futura investigación en el campo de las ES. Específicamente se ha sugerido la necesidad de aumentar la comprensión acerca de los procesos mediante los cuales se obtienen, se administran y se mantienen los recursos físicos, financieros y humanos de las ES (Haugh, 2006). Respecto a la administración de los recursos humanos (RH) de las ES, uno de los pocos estudios empíricos sobre el tema, señala que las competencias de los administradores de las ES deben aún ser desarrolladas (Royce, 2007). La falta de estudios en este ámbito es paradójica dado que una buena administración de los RH de las ES haya sido identificada como un elemento fundamental para su adecuado funcionamiento (Thompson,

2002). La importancia de una correcta administración de los RH de las ES surge de la limitada competitividad que estas empresas poseen el mercado laboral (Royce, 2007). A saber, que en muchos casos las ES ofrecen salarios inferiores a los de las ES. Ahora bien, dicha limitación viene sopesada por una de las características mismas de las ES. Puntualmente, aunque en algunos casos los empleados de estas posean sueldos inferiores a aquellos que podría ganar si trabajaran en el sector privado, quienes trabajan en las ES están inspirados por la misión social de la empresa (Thompson, Alvy y Lees, 2000).

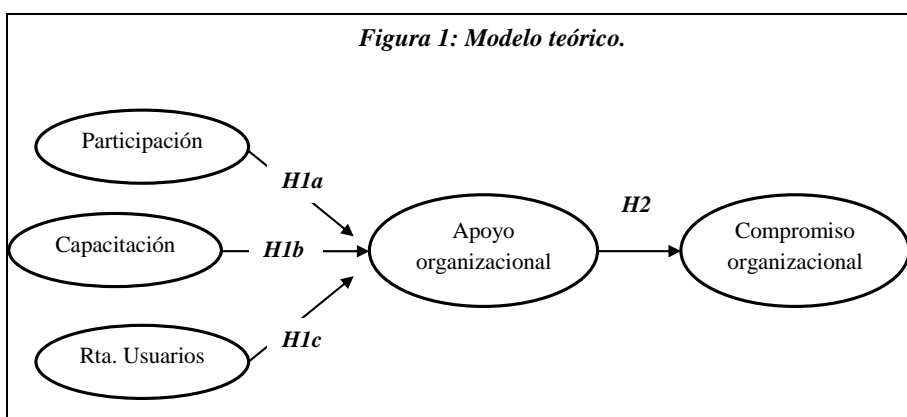
Dos consideraciones se desprenden de esta última afirmación. De un lado, el cumplimiento de la misión social de las ES tiene repercusiones directas sobre uno de los aspectos identificados como centrales para su supervivencia: la retención de sus recursos humanos (Royce, 2007). Del otro, tal y como sugieren Austin, Stevenson y Wei-Skillern (2006), la comprensión de las fuentes de la motivación de los trabajadores se convierte en un aspecto clave para el funcionamiento armonioso de las ES. Precisamente estudiando este aspecto práctico de las ES, la psicología puede jugar un rol de considerable importancia para el desarrollo y la supervivencia de este tipo de empresa. Además, dado el impacto positivo de las ES sobre las comunidades, al proponer una nueva perspectiva para al estudio científico de este tipo de organización, la psicología aportaría conocimiento en pro del bienestar social. En consecuencia, el estudio aquí presentado tomó como marco la psicología con el fin de contribuir al conocimiento de la motivación de los trabajadores de las ES.

### **Aspectos motivacionales de los trabajadores de las ES**

El objetivo general del estudio aquí presentado consistió en verificar, de manera empírica, si la motivación de los empleados de las ES depende del grado en que estas dan cumplimiento a las actividades que las definen desde el punto de vista económico y legal. Tradicionalmente, las teorías de la motivación extrínseca y/o intrínseca (Deci, 1975) o de la auto-determinación (Gagné y Deci, 2005) han servido de base para el estudio de la motivación en el ámbito organizacional. Sin embargo, como lo señalan Borzaga y Depedri (2007), ciertos elementos de la motivación de los trabajadores de las ES escapan a dicho marco teórico. Tratando de delimitar algunos de dichos elementos, investigaciones precedentes han estudiado el efecto de la justicia en la toma de decisiones y en la distribución de beneficios sobre la satisfacción en el trabajo y las intenciones de dejar la organización (Mosca, Musella y Pastore, 2007; Tortia, 2008, 2009). Sin embargo, los resultados de dichos estudios se basan en análisis econométricos. En este sentido, el estudio realizado por Ohana y Meyer (2010) constituye una excepción. Estos autores mostraron como el intercambio entre superior y subordinado tiene una

influencia positiva importante sobre el compromiso organizacional (CO) de los empleados de ES, mientras que la justicia distributiva no posee influencia alguna sobre dicha variable (Ohana y Meyer, 2010).

La poca investigación empírica acerca del CO de los empleados de las ES llama la atención por dos razones. De un lado, se trata de una de las fuerzas energéticas-motivacionales más estudiadas en el ámbito organizacional (Meyer, Becker y Vandenberghe, 2004). De otro lado, como se ha expuesto anteriormente, la motivación de los empleados de la ES es una de las principales preocupaciones de los profesionales del sector. De hecho, el CO es considerado como “un estado psicológico que une al individuo a la organización” (Allen y Meyer, 1990, p. 14). Por lo tanto, mayor atención debe ser prestada a los factores que influyen el CO dentro de las ES. Es por ello que la presente investigación se propuso investigar el rol del cumplimiento de algunas de las actividades que caracterizan ES como factor predictor del CO de los trabajadores. El estudio se concentró en el cumplimiento de dos de los factores que, según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE, 2006), definen las ES. En primer lugar, dicha institución señala que las ES tienen una naturaleza participativa. Adicionalmente, las ES tienen como objetivo explícito beneficiar a la comunidad (OCDE, 2006). Esto es, dar respuesta a las exigencias de los usuarios. Puesto que muchas de las ES responden a las necesidades de la comunidad a través de la introducción al trabajo/capacitación de personas en situación de desventaja, un tercer factor predictor del CO, relacionado con el cumplimiento de las actividades de capacitación, fue introducido en el modelo teórico de la investigación aquí registrada (Figura 1).



Las percepciones de los empleados de las ES fueron utilizadas como variables 'proxy' del cumplimiento de las características de las ES apenas citadas. Nótese que las variables independientes del modelo teórico están en íntima relación con la misión social de las ES. Así, el modelo propone en términos generales que el cumplimiento de la misión social de las ES conduce, de manera indirecta, a un aumento en el CO de los empleados.

En la Figura 1 se observa que las hipótesis del estudio conforman un modelo de mediación total. El apoyo organizacional percibido (APO) es la variable que media la influencia del cumplimiento de los aspectos que resumen la misión social de las ES. El APO se refiere las creencias que tienen los trabajadores acerca de la medida en la cual la organización valora sus contribuciones y se preocupa por su bienestar (Eisenberger, Huntington, Hutchison y Sowa, 1986). Según Eisenberger et al. (1986), el concepto de APO contribuye a la explicación del compromiso organizacional afectivo. Si bien esta última relación ha sido estudiada anteriormente en organizaciones pertenecientes al sector privado (Eisenberger, Armeli, Rexwinkle, Lynch y Rhoades, 2001), hasta la fecha la relación entre APO y CO no ha sido estudiada en el ámbito de las ES. Así, al estudiar la influencia de APO sobre CO dentro de las ES, este estudio contribuye a la comprensión de los mecanismos psicológicos a través de los cuales el respeto de la misión social predice el CO de los empleados de las ES. Específicamente, el modelo teórico del que partió el presente estudio estuvo compuesto por las siguientes hipótesis de estudio.

Hipótesis 1a: el nivel de participación percibido por los empleados influye positivamente sobre su apoyo organizacional percibido.

Hipótesis 1b: la percepción del esfuerzo de la ES por capacitar a los empleados tiene un efecto directo y positivo sobre el apoyo organizacional percibido por estos mismos.

Hipótesis 1c: la percepción del esfuerzo de la ES por responder a las exigencias de los usuarios tiene una influencia positiva sobre el apoyo organizacional percibido por los empleados.

Hipótesis 2: el apoyo organizacional percibido por los empleados influye positivamente su compromiso afectivo con respecto a la ES.

A continuación se refieren los detalles metodológicos del estudio empírico a través del cual se evaluó el modelo teórico propuesto.

## **Método**

### ***Participantes y Procedimiento***

Como etapa previa a la suministración del cuestionario, el instrumento de medición utilizado fue presentado a los responsables de las organizaciones participantes. Una vez que estos verificaron la pertinencia del estudio, se realizó una prueba piloto del cuestionario. En esta prueba piloto participaron 30 trabajadores escogidos aleatoriamente.

Posteriormente se procedió a suministrar el instrumento a través de un formulario de papel. En esta nueva etapa del estudio participaron, de manera voluntaria, 368 trabajadores de 28 CS Italianas del centro-norte del país. Dado el alto énfasis que dan a la participación de las partes interesadas, en lo que se refiere a la toma de decisiones democrática, las CS son representativas de toda ES (Organisation for Economic Cooperation and Development [OECD], 2006). Adicionalmente, en distintos países europeos, las CS han servido como referentes en la estructuración de los marcos legales que regulan la actividad de las ES (Ridley-Duffy Bull, 2011). El 79% de los participantes en el estudio fueron mujeres. Las edades de los participantes estuvieron en un rango comprendido entre los 22 y 75 años.

### ***Instrumento de medición***

El instrumento utilizado estuvo compuesto por 5 escalas. Con el fin de medir la percepción que poseen los participantes acerca del grado de participación en la toma de decisiones (PART), se empleó una escala desarrollada previamente en el ámbito de la cooperación social (Román-Calderón y Battistelli, 2011). Se solicitó a los participantes que manifestaran, a través de una escala Likert de 5 puntos, su acuerdo o desacuerdo con tres enunciados. Algunos de los ítems que componían la escala (PART) son: “En mi cooperativa, toda nueva decisión es discutida entre los miembros”, “En mi cooperativa todos los miembros están completamente implicados en la planeación de las actividades”.

Para evaluar la percepción de los trabajadores, a propósito del grado en que las CS se empeñan en la capacitación de sus empleados (CAP), se utilizó una escala previamente desarrollada por Román-Calderón y Battistelli (2011). La escala CAP estuvo compuesta por 4 enunciados. Los participantes respondieron a través de una escala Likert de 5 puntos. Algunos ejemplos de los ítems que conformaron esta escala son: “Nuestra cooperativa considera que la formación profesional de sus miembros es un paso muy importante para su crecimiento”, “Nuestra cooperativa organiza regularmente cursos de capacitación para todos sus trabajadores”.

La percepción de los trabajadores sobre el esfuerzo de las CS para responder a las necesidades de los usuarios (NESU) fue valorada a través de la escala NESU, previamente desarrollada por Román-Calderón y Battistelli (2011). La escala poseía cuatro enunciados evaluados a través de una escala Likert de 5 puntos. Algunos de los ítems pertenecientes a esta escala son: “La oferta de nuestra cooperativa apunta a maximizar el bienestar de sus usuarios”, “Nuestra cooperativa se adapta continuamente a las necesidades de sus usuarios”.

Una versión de 8 ítems del cuestionario de Eisenberger, Huntington, Hutchison y Sowa (1986) fue empleada para medir el apoyo organizacional percibido (APO). Dicha medida fue validada en Italia por Battistelli

y Mariani (2011). La palabra cooperativa fue agregada a los ítems con el fin de adaptar la medida al contexto organizacional específico. Los participantes utilizaron una escala Likert de 5 puntos para manifestar su desacuerdo o desacuerdo con los enunciados de la escala. Los siguientes son ejemplos de los ítems que conformaron la escala utilizada: "Mi cooperativa considera muy importantes mis metas y mis valores"; "En mi cooperativa las personas se preocupan por mi satisfacción en el trabajo"; "En mi cooperativa realmente se preocupan por mi bienestar".

Para evaluar el compromiso organizacional de los trabajadores de las CS participantes, fue elegida la sub-escala de Meyer y Allen (1984), la cual mide el componente afectivo del compromiso de los empleados con respecto a la organización. En comparación con las otras sub-escalas del instrumento de Meyer y Allen (1984), la sub-escala de compromiso afectivo (COMAF) ha obtenido en el pasado correlaciones significativas más fuertes con el apoyo organizacional percibido (Meyer, Stanley, Herscovitch y Topolnytsky, 2002). La palabra cooperativa fue agregada a los ítems con el fin de adaptar la medida al contexto organizacional específico. Los participantes manifestaron su acuerdo o desacuerdo con los 6 ítems de COMAF a través de una escala Likert de 5 puntos. Algunos ejemplos de los ítems son: "En esta organización me siento como en familia", "trabajar en esta organización significa mucho para mí".

### **Análisis**

Para llevar a cabo el análisis de datos fue utilizado el programa estadístico Smart PLS versión 2.0 beta (Ringle, Wende y Will, 2005). Este programa permite realizar modelaciones de ecuaciones estructurales (SEM) a través de la metodología PLS (Partial Least Squares). Al igual que los SEM basados en la covarianza (CBSEM), PLS permite analizar simultáneamente relaciones de predicción entre distintas variables latentes (modelo estructural). Como en el caso de los CBSEM, PLS genera además resultados acerca de las propiedades psicométricas de los constructos presentes en las hipótesis del estudio (modelo de medida). En comparación con los CBSEM, PLS cuenta con menos restricciones en términos de tamaño de la muestra (Haenlein y Kaplan, 2004). Adicionalmente, PLS puede ser utilizado en estudios exploratorios y/o confirmatorios. Es particularmente útil en investigaciones que parten de modelos teóricos consolidados, pero que eventualmente introducen nuevas medidas o relaciones entre los constructos (Chin, 2010). Como se anotó en la descripción de las medidas empleadas para la recolección de los datos, este fue precisamente el caso del estudio aquí presentado.

La aceptación del modelo de medición generado por PLS implica un análisis de la validez convergente, de confiabilidad y de la validez divergente de los constructos. Para concluir acerca de la validez convergente de las variables latentes se evalúan, respectivamente, la Varianza Pro-

medio Extraída (AVE) y los índices de comunalidad de los indicadores. Para valorar la confiabilidad de las escalas, el índice de Fiabilidad Compuesta (FC) y el alfa de Cronbach ( $\alpha$ ) de cada escala. Para que el modelo de medición generado por PLS sea validado, dichos índices deben superar los siguientes valores críticos:  $AVE > 0.5$ ; comunalidades  $> 0.5$ ;  $FC > 0.7$ ;  $\alpha > 0.6$  (Chin, 2010; Götz, Liehr-Gobbers y Krafft, 2010; Hair, Anderson, Tatham y Black, 2008; Vinzi, Trinchera y Amato, 2010). Adicionalmente, para verificar la validez divergente de los constructos, se analizan las saturaciones cruzadas y se realiza la prueba AVE. En PLS, las saturaciones de los indicadores en los constructos teóricamente relevantes deben superar el valor de 0.7. Además, las saturaciones cruzadas no deben alcanzar dicho valor (Chin, 2010; Götz et al., 2010). La prueba AVE consiste en comparar la raíz cuadrada del índice AVE con las correlaciones del constructo examinado. Cuando el primer valor supera las correlaciones del constructo, es posible corroborar la validez divergente de los constructos (Fornell and Larcker, 1981).

El modelo estructural PLS debe ser examinado a la luz de los resultados correspondientes a la varianza explicada de las variables endógenas ( $R^2$ ), los coeficientes de regresión estandarizados ( $\beta$ ) y su significación estadística, el tamaño del efecto de las variables predictoras ( $f^2$ ), la significación de cada una de las ecuaciones que conforman el modelo (*valor t*) y la prueba Stone–Geisser ( $Q^2$ ). Existen dos criterios  $Q^2$ : validez cruzada de la redundancia ( $F^2$ ) y de las comunalidades ( $H^2$ ). Ambos criterios indican si a partir del modelo es posible predecir las variables observadas correspondientes a una variable latente determinada. Por ello, estos indicadores hablan de la validez predictiva del modelo PLS (Götz et al., 2010). Los valores críticos para la validación del modelo estructural PLS son los siguientes: para  $R^2$  los valores 0.67, 0.33, y 0.19 son descritos como sustanciales, moderados y discretos respectivamente (Chin, 1998). Con respecto a  $f^2$ , los valores 0.02, 0.15, y 0.35 indican efectos discretos, moderados y sustanciales respectivamente (Cohen, 1988). Finalmente, si se obtienen valores mayores a 0 para los criterios  $H^2$  y  $F^2$ , es posible concluir que el modelo de regresión PLS tiene validez predictiva (Chin, 2010; Götz et al., 2010). La capacidad predictiva global del modelo PLS se confirma observando el índice de adecuación general del modelo (GoF) (Tenenhaus, Amato y Esposito, 2004). Los valores 0.10, 0.25 y 0.36 corresponden a las ponderaciones baja, media y alta (Wetzels, Odekerken-Schröder y van Oppen, 2009).

Al contrario de la CBSEM, la modelación PLS no produce índices de ajuste general que permitan comparar modelos anidados. Es por ello que, con el fin de comparar el modelo hipotético con otros modelos más complejos, se observaron los coeficientes de regresión estandarizados, la significación y el cambio en la varianza explicada generados al agregar los efectos directos de las variables predictoras sobre la variable



dependiente. Así, el modelo hipotético de mediación total pudo ser comparado con otros tres modelos de mediación parcial.

### **Resultados**

Los resultados de la modelización de ecuaciones estructurales a través de PLS concernientes al modelo de medición fueron satisfactorios. Los criterios para concluir sobre la validez convergente, validez divergente y confiabilidad de los constructos superaron los valores esperados. La Tabla 1 presenta las saturaciones cruzadas de los ítems que componen el modelo de medida. Como puede observarse, solo 2 indicadores de la escala compromiso afectivo y dos indicadores de la escala apoyo organizacional fueron eliminados del modelo a causa de sus bajas cargas factoriales. De otro lado, la Tabla 1 muestra que los indicadores que saturaron con mayor fuerza (>0.7) en los constructos teóricos correspondientes. Estos resultados reflejan la validez discriminante de todas las escalas utilizadas.

**Tabla 1**  
Saturaciones cruzadas del modelo de medida.

	<b>Comaf</b>	<b>Nesu</b>	<b>Cap</b>	<b>Part</b>	<b>Apo</b>
<b>comaf1</b>	<b>.81</b>	.35	.39	.43	.55
<b>comaf2</b>	<b>.84</b>	.33	.33	.38	.49
<b>comaf3</b>	<b>.81</b>	.36	.30	.30	.48
<b>comaf4</b>	<b>.62</b>	.30	.21	.20	.34
<b>nesu1</b>	.30	<b>.70</b>	.29	.26	.30
<b>nesu2</b>	.33	<b>.78</b>	.50	.27	.36
<b>nesu3</b>	.39	<b>.87</b>	.49	.41	.44
<b>cap1</b>	.33	.47	<b>.75</b>	.34	.39
<b>cap 2</b>	.36	.48	<b>.79</b>	.43	.40
<b>cap 3</b>	.15	.26	<b>.67</b>	.26	.27
<b>cap 4</b>	.34	.41	<b>.78</b>	.43	.57
<b>part1</b>	.37	.39	.45	<b>.90</b>	.52
<b>part2</b>	.38	.28	.34	<b>.87</b>	.45
<b>part3</b>	.42	.39	.53	<b>.90</b>	.59
<b>apo1</b>	.41	.34	.43	.42	<b>.77</b>
<b>apo2</b>	.49	.42	.53	.45	<b>.82</b>
<b>apo3</b>	.46	.41	.41	.50	<b>.84</b>
<b>apo4</b>	.50	.36	.46	.51	<b>.83</b>
<b>apo5</b>	.50	.45	.51	.48	<b>.86</b>
<b>apo6</b>	.53	.33	.46	.50	<b>.83</b>

La validez divergente de todas las variables latentes queda confirmada al observar los resultados de la prueba AVE (Tabla 2). Los valores resultantes del test superaron las correlaciones entre las variables latentes. En la misma Tabla 2 se observan los resultados sobre la fiabilidad de todas las escalas. En todos los casos, el  $\alpha$  sobrepasó el valor mínimo esperado ( $>0.6$ ). De igual manera, la FC, considerada por algunos un mejor indicador de fiabilidad de constructo, superó el valor crítico ( $>0.8$ ). En cuanto a la validez convergente, el índice AVE de todas las variables latentes superó el valor mínimo ( $>0.5$ ), mientras que todas las comunialidades de los indicadores resultaron superiores al valor crítico ( $>0.5$ ) (ver Tabla 3).

**Tabla 2**  
Correlaciones, fiabilidad y validez convergente /discriminante de las variables latentes

	1	2	3	4	5	FC <sup>a</sup>	$\alpha^b$	AVE <sup>c</sup>
<b>1. Comaf</b>	<b>.77</b>					.86	.77	.6
<b>2. Nesu</b>	.43	<b>.79</b>				.83	.69	.62
<b>3. Cap</b>	.41	.55	<b>.75</b>			.84	.75	.56
<b>4. Part</b>	.44	.41	.5	<b>.89</b>		.92	.87	.79
<b>5. Apo</b>	.61	.47	.57	.59	<b>.82</b>	.94	.93	.67

**Nota** <sup>a</sup> Fiabilidad Compuesta.

<sup>b</sup> Alfa de Cronbach.

<sup>c</sup> Varianza Promedio Extraída (AVE).

<sup>d</sup> Raíz cuadrada de AVE. Prueba AVE (Fornell and Larcker. 1981).

Los resultados correspondientes al modelo estructural fueron igualmente satisfactorios. Las pruebas realizadas para evaluar las relaciones entre las variables latentes respaldaron la alta validez predictiva del modelo (GoF) y por tanto sostuvieron todas las hipótesis del estudio (Tablas 3 y 4). Como se muestra en la Tabla 3, las varianzas explicadas de las variables endógenas fueron del 47% para el apoyo organizacional y del 37% para el compromiso afectivo. De la misma manera, los índices  $H^2$  y  $F^2$  ( $>0$ ) confirmaron el valor predictivo del modelo PLS de regresión.

**Tabla 3**  
Varianza explicada, comunialidad y redundancia de las variables latentes

Variable	R <sup>2</sup>	Communality	H <sup>2</sup>	Redundancy	F <sup>2</sup>
<b>Comaf</b>	.374	.599	.599	.222	.219
<b>Nesu</b>		.620	.619		
<b>Cap</b>		.564	.564		
<b>Part</b>		.792	.792		
<b>Apo</b>	.469	.671	.671	.084	.311
<b>Average</b>	.422	.649			
<b>GoF</b>	<b>.523</b>				

En la Tabla 4 se presentan los resultados concernientes a cada una de las relaciones hipotéticas que conformaron el modelo teórico. Todas las secuencias que representan las 4 hipótesis de estudio resultaron estadísticamente significativas. Observando los coeficientes de regresión estandarizados, se concluye que la relación más fuerte une las variables apoyo organizacional y compromiso afectivo. De otro lado, la participación percibida resultó tener un efecto de mayor envergadura sobre el apoyo organizacional comparado con los efectos producidos por las demás variables predictivas.

**Tabla 4**  
Resultados de las secuencias del modelo PLS de regresión

<b>Secuencia</b>	<b><math>\beta</math></b>	<b>Valor t</b>	<b>f2</b>	<b>Ponderación efecto</b>
<b>Part ---&gt; Apo</b>	.38	8,37 *	.19	Moderado a sustancial
<b>Cap ---&gt; Apo</b>	.30	6,00 *	.10	Discreto a moderado
<b>Nesu ---&gt; Apo</b>	.16	3,26 *	.03	Discreto a moderado
<b>Apo ---&gt; Coma</b>	.61	14,51 *	.14	Discreto a moderado

**Nota: n = 214. Bootstrapping 1000 samples.**  
**p < 0.01**

Finalmente, tres modelos alternativos fueron sometidos a prueba. Al introducir los efectos directos de las variables exógenas sobre la variable dependiente, las secuencias que unían las variables PART y CAP con la variable COMAF resultaron no ser significativas al nivel  $p < 0.05$ :  $\beta = 0.12$ ,  $t = 1.78$  y  $\beta = 0.10$ ,  $t = 1.37$  respectivamente. En nombre del principio de parsimonia, y teniendo presente el escaso aumento en la varianza explicada de la variable dependiente, el efecto directo de ESU sobre COMAF fue igualmente rechazado.

## **Discusión**

Los resultados del estudio aquí presentado indican que, en conjunto, el modelo teórico se ajusta satisfactoriamente a los datos que conformaron la muestra. Por tanto, las relaciones representadas por las hipótesis de estudio fueron verificadas.

En la literatura del sector de las ES, la mayor parte de señalamientos acerca de la importancia que dan los trabajadores a la misión social organizacional son de carácter teórico. Por el contrario, la investigación aquí presentada ofrece evidencia sobre los mecanismos psicológicos a través de los cuales el cumplimiento de la misión social de las ES influye positivamente sobre el compromiso organizacional afectivo de los em-

pleados. De manera más específica, los resultados de la investigación sugieren que, cuando los trabajadores de las ES perciben que las organizaciones cumplen con algunas de sus características formales, ellos mismos se perciben como apoyados por la organización. Este apoyo percibido se refiere, entre otros, al respeto por parte de las ES de los valores y de los objetivos de los trabajadores. Tal y como lo sugiere la literatura, el hecho de que los trabajadores perciban que sus valores son respetados por la ES, se convierte en un asunto fundamental para la retención del personal.

El estudio presentado ofrece una confirmación a dicha elaboración teórica al mostrar empíricamente la influencia significativa que ejerce el apoyo organizacional percibido sobre el compromiso afectivo de los trabajadores. Este hallazgo es congruente con la afirmación de Meyer y Herscovitch (2001), según la cual la correspondencia entre los valores organizacionales y los valores del individuo juega un rol importante en el desarrollo del componente afectivo del compromiso organizacional. De otro lado, la evidencia mostrada por el presente estudio complementa los resultados de investigaciones anteriores acerca de la relación existente entre la participación en la toma de decisiones y el compromiso organizacional. Mientras que Allen y Meyer (1990) hallaron una correlación positiva entre la participación de los empleados en lo que respecta a sus tareas en el trabajo y el compromiso organizacional (Allen y Meyer, 1990), la investigación aquí presentada se refiere al efecto positivo de la participación en el gobierno de la organización sobre el compromiso organizacional afectivo. Así, los hallazgos de la presente investigación pueden calificarse de novedosos puesto que, de un lado, se refieren a la participación en la administración de la empresa y no a la toma de decisiones en el puesto de trabajo. De otro lado, hacen referencia a una relación explicativa que complementa los anteriores hallazgos que muestran correlaciones entre la participación de los empleados y el compromiso organizacional.

Finalmente, vale la pena insistir en la necesidad de realizar investigaciones empíricas sobre el compromiso aspecto en el ámbito de las ES. El presente artículo pretende servir de estímulo para la futura investigación de los aspectos de las ES que competen a la psicología. El hecho de que los resultados sugieran que una buena porción del compromiso afectivo de los trabajadores de las ES queda aún por explicar, es una limitación del estudio. Sin embargo, es simultáneamente una invitación para incluir otras variables explicativas y para proponer diseños de investigación más potentes. Por ejemplo, variables objetivas y diseños longitudinales que permitan dar cuenta del rol explicativo que la dimensión económica juega como factor explicativo del compromiso organizacional afectivo. Después de todo, las ES y sus trabajadores se caracterizan por estar en el límite entre las organizaciones sin ánimo de lucro y aquellas que lo asumen como principal objetivo.

## Referencias

- Allen, N. y Meyer, J. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18. doi: 10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x
- Battistelli, A., Mariani, M.G. (2011). Supporto organizzativo: validazione della versione italiana della Survey of Perceived Organizational Support (versione a 8 item). *Giornale Italiano di Psicologia*, 38(1), 189-211. doi: 10.1421/34845
- Borzaga, C. y Depedri, S. (2007). Il lavoro nelle cooperative sociali: verso un nuovo modello di relazioni industriali?, En C. Borzaga y Fazzi, L. (Eds.). *Impresa Sociale* (pp.15-32). Trento, Italy: ISSAN.
- Carmines, E. y Zeller, R. (1979). *Reliability and validity assessment*. Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Chell, E. (2007). Social enterprise and entrepreneurship: towards a convergent theory of the entrepreneurial process. *International Small Business Journal*, 25(1), 5-26. doi: 10.1177/0266242607071779
- Chin, W. W. (2010). How to Write Up and report PLS Analyses. En V. E. Vinzi, W. W. Chin, J. Henseler y H. Wang (Eds.), *Handbook of Partial Least Squares* (pp. 655-690). Berlin: Springer-Verlag.
- Chin, W.W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. n G.A. Marcoulides (Ed.), *Modern Methods for Business Research* (pp. 295-358). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Deci, E. L. (1975). *Intrinsic Motivation*. New York: Plenum Press
- Defourny J. y Nyssens, M. (2008). Social enterprise in Europe: recent trends and developments. *Social Enterprise Journal*, 4(3), 202 – 228. doi: 10.1108/17508610810922703
- Drayton, W. (2006). Everyone a Changemaker: Social Entrepreneurship's Ultimate Goal. Retrieved May 5, 2011 from [http://www.ashoka.org/files/innovations\\_8.5x11FINAL\\_0.pdf](http://www.ashoka.org/files/innovations_8.5x11FINAL_0.pdf).
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S. y Sowa, D. (1986). Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507. doi: 10.1037/0021-9010.71.3.500
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkle, B., Lynch, P. y Rhoades, L. (2001). Reciprocity of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 45-54. doi: 10.1037//0021-9010.86.1.42
- Galera, G. y Borzaga, C. (2009). Social enterprise: An international overview of its conceptual evolution and legal implementation. *Social Enterprise Journal*, 5(3), 210-228. doi: 10.1108/17508610911004313
- Gagné M. y Deci, E.L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 331-362. doi: 10.1002/job.322
- Hair, J, Anderson, R., Tatham, R. y Black, W. (2008). *Análisis Multivariante*. Madrid, España: Prentice Hall.
- Haugh, H. (2006). A research agenda for social entrepreneurship? *Social Enterprise Journal*, 1(1), 1-12. doi: 10.1108/17508610580000703
- International Co-operative Alliance (2010). *Statement on the co-operative identity: Co-operative values and principles*. Retrieved February 15, 2012 from <http://www.ica.coop/coop/principles.html>
- Johnson, S. (2000). Literature review on Social Entrepreneurship. Canadian Center for Social Entrepreneurship, Retrieved May 5, 2011 from <http://apps.business.ualberta.ca/ccse/publications/default.htm>

- Kline, R. (2010). *Principles and practice*. New York, NY: The Guilford Press.
- Lindsay, G. y Helms, L. (2004). Sociétés coopératives d'intérêt collectif: The arrival of social enterprise within the French social economy. *Voluntas, 15*(3), 265-286. doi: 10.1023/B:VOLU.0000046281.99367.29
- London, M. (2010). Understanding social advocacy: An integrative model of motivation, strategy, and persistence in support of corporate social responsibility and social entrepreneurship. *Journal of Management Development, 29*(3), 224-245. doi: 10.1108/02621711011025768
- Mancino, A. y Thomas, A. (2005). An Italian pattern of social enterprise: The social cooperative. *Nonprofit Management & Leadership, 15*(3), 357-369. doi: 10.1002/nml.73
- Meyer, J P y Allen, N. J. (1984). Testing the side-bet theory of organizational commitment: Some methodological considerations, *Journal of Applied Psychology, 69*(3), 372-378. doi: 10.1037/0021-9010.69.3.372
- Meyer, J., Becker, T. y Vandenberghe, C. (2004). Employee Commitment and Motivation: A Conceptual Analysis and Integrative Model. *Journal of Applied Psychology, 89*(6), 991-1007. doi: 0.1037/0021-9010.89.6.991
- Meyer, J. y Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review, 11*(3), 299-326. doi: 10.1016/S1053-4822(00)00053-X
- Meyer, J., Stanley, D., Herscovitch, L. y Topolnytsky, L. (2002). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior 61*(1), 20-52
- Mosca, M., Musella, M. y Pastore, F. (2008). Relational goods, monitoring and non-pecuniary compensations in the nonprofit sector: The case of the Italian social services. *Annals of Public and Cooperative Economics 78*(1), 57-86
- Peattie, Ken and Morley, A. (2008). Eight paradoxes of the social enterprise research agenda. *Social Enterprise Journal, 4*(2), 91-107.
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2006). The social enterprise sector: A conceptual framework. Retrieved February 16, 2012 from <http://www.oecd.org/dataoecd/43/40/37753595.pdf>
- Ohana, M. y Meyer, M. (2010). Should I stay or should I go now? Investigating the intention to quit of the permanent staff in social enterprises. *European Management Journal, 28*, 441-454
- Ridley-Duff, R. (2007). Communitarian perspectives on social enterprise. *Corporate Governance, 15*(2), 382-392.
- Ridley-Duff, R. y Bull, M. (2011). *Understanding Social Enterprise: Theory and Practice*. London: Sage.
- Román-Calderón, J.P. y Battistelli, A. (2011). Organizational Goals and Participation within Social Enterprises: an Exploratory Study and development of two new measures. *Risorsa Uomo, 16*(3), 296-307. doi: 10.3280/RU2011-003002
- Royce, M. (2007). Using human resource management tools to support social enterprise: Emerging themes from the sector. *Social Enterprise Journal, 3*(1), 10-19. doi: 10.1108/17508610780000718
- Thompson, J. (2008). Social enterprise and social entrepreneurship: Where have we reached? *Social Enterprise Journal, 4*(2), 412-431. doi: 10.1108/17508610810902039
- Thompson, J. (2002). The world of the social entrepreneur. *The International Journal of Public Sector Management, 15*(5), 412-431. doi: 10.1108/09513550210435746

- Thompson, J., Alvy, G. y Lees, A. (2000). Social entrepreneurship: A new look at the people and the potential. *Management Decision*, 38(5), 328-338. doi: 10.1108/00251740010340517
- Tortia, E. (2009). Perceived Fairness and Worker Well-Being in Public, For-Profit and Nonprofit Firms: Evidence from the Italian Social Service Sector. En: S.Destefanis y Mussella, M. (Eds), *Paid and unpaid labour in the social economy* (pp. 97-114). Heidelberg, Germany: Physica-Verlag HD.
- Tortia, E. (2008). Worker well-being and perceived fairness: Survey-based findings from Italy. *The Journal of Socio-Economics*, 37, 2080–2094. doi: 10.1016/j.socec.2007.10.005
- Weerawardena, J. y Sullivan-Mort, G. (2006). Investigating social entrepreneurship: a multidimensional model. *Journal of World Business* 41(1), 21–35. doi: 10.1016/j.jwb.2005.09.001
- Wetzels, M., Odekerken-Schröder, G. y van Oppen, C. (2009). Using PLS path modeling for assessing hierarchical construct models: Guidelines and empirical illustration. *MIS Quarterly*, 33(1), 177-195.