



UNIVERSIDAD DE LAS PALMAS
DE GRAN CANARIA

Doctorado en Ciencias Económicas y Empresariales
DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS
Programa de Nuevas Tendencias Estratégicas en Administración y
Dirección de Empresas

TESIS DOCTORAL

**La inteligencia emocional del directivo
como antecedente de la generación de
recursos humanos valiosos en la PYME**

D^a. Deybbi G. Cuéllar Molina
2011



UNIVERSIDAD DE LAS PALMAS
DE GRAN CANARIA

Doctorado en Ciencias Económicas y Empresariales
DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS
Programa de Nuevas Tendencias Estratégicas en Administración y
Dirección de Empresas

TÍTULO DE LA TESIS

**La inteligencia emocional del directivo
como antecedente de la generación de
recursos humanos valiosos en la PYME**

Tesis doctoral presentada por: D^a. Deybbi G. Cuéllar Molina

Dirigida por:

Dra. D^a. Antonia Mercedes García Cabrera

Dra. D^a. M^a de la Cruz Déniz Déniz

La Directora,

La Directora,

El Doctorando,

Las Palmas de Gran Canaria, 26 de abril 2011

A mi familia

Quisiera expresar mi más profundo agradecimiento a todas las personas que han contribuido a que este trabajo haya podido realizarse, especialmente a mis directoras: *Antonia Mercedes García Cabrera* y *M^a de la Cruz Déniz Déniz*, por toda la confianza que desde un principio depositaron en esta investigación, su inversión en la orientación científica y consejos, además de valorar su ánimo constante y calidez humana, que me han hecho sentir muy acompañada en todo este proceso.

Especialmente querría agradecerle a *M^a Katuska Cabrera Suárez* y *Josefa Delia Martín Santana* su dedicación y ayuda prestada. A *Francisca Rosa Álamo* y *María Gracia García*, su compañerismo y apoyo. También me gustaría dar las gracias a mis compañeros de la *Escuela Universitaria de Turismo de Lanzarote* por sus palabras de aliento. Algunos compañeros se han transformado en amigos, a los que debo reconocer esta amistad y el deseo de hacerme sentir en casa, con mención aparte a *Noelia Ramón Pérez* por dedicarme su tiempo en la colaboración para la presentación de este proyecto.

Debo también agradecer a la *Fundación Universitaria de Las Palmas* su aportación económica para la realización de esta tesis.

A mis padres. A *mi madre* por formarme e impulsarme con su amor y comprensión hacia el logro de mis objetivos. Por inculcarme la ética del esfuerzo, la ilusión por progresar y el respeto hacia los demás.

A *mis hermanos Ricardo y Rosita*, quienes han cubierto los vacíos de mi ausencia en muchas ocasiones, permitiéndome tomar la fuerza necesaria para estar aquí. Por tantos te quiero...

A *mi familia*: mis tíos, especialmente *Tía Nena* por su dedicación como una madre, a mis primos, queridos abuelos, a todos por haberme apoyado, comprendido y aconsejado constantemente durante todo este camino recorrido.

A *todos mis queridos amigos*, con los que tanto he compartido, soñado y cogido impulso para continuar. A *Conchy* y *Ethan*, por su implicación incondicional y por brindarme su hogar.

Gracias a todos por haber hecho posible que llegara a este punto del camino. Sin sus palabras y gestos, jamás hubiese podido convertirse en realidad este proyecto. Continuaré el viaje sin dejar de llevarlos siempre conmigo.

*Cada uno tiene su forma; yo tengo la mía.
En cuanto a la mejor manera, la manera correcta,
la única manera... no existe.*
Friedrich Nietzsche

ÍNDICE DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN	I
CAPÍTULO 1: FUNDAMENTOS DEL ESTUDIO	1
1.1. LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y LA ADOPCIÓN DE PRÁCTICAS DE ALTO COMPROMISO	1
1.1.1. Los recursos humanos y las prácticas de RRHH de alto compromiso como fuente de ventaja para la PYME	3
1.1.2. Dirección de RRHH de alto compromiso.....	9
1.1.3. Perspectivas teóricas para el estudio del impacto de las prácticas de RRHH de alto compromiso	15
1.1.3.1. El Sistema de prácticas de RRHH de alto compromiso desde un enfoque universalista sistémico.....	20
1.1.4. Las prácticas que integran el sistema de RRHH de alto compromiso ..	23
1.1.5. La generación de RRHH valiosos a través de la aplicación de prácticas de alto compromiso.....	40
1.1.5.1. Indicadores de desarrollo y aprovechamiento del talento del empleado.....	41
1.1.5.2. Indicadores conductuales: absentismo y rotación	44
1.1.6. El tomador de decisiones de RRHH en la PYME: capacidades para generar ventaja competitiva	49
1.2. LA INTELIGENCIA EMOCIONAL COMO CAMPO DE ESTUDIO	53
1.2.1. Antecedentes de la inteligencia emocional: las emociones y la inteligencia.....	55
1.2.2. La inteligencia emocional desde una perspectiva conceptual.....	59
1.2.3. Modelos teóricos de inteligencia emocional	67
1.2.3.1. Modelo de capacidad de Salovey y Mayer	71
1.2.3.2. Modelo de competencias emocionales de Goleman	75
1.2.3.3. Modelo de inteligencia emocional y social de Bar-On.....	79
1.2.4. Análisis comparativo de los modelos de inteligencia emocional	81
1.2.5. La inteligencia emocional en el tomador de decisiones de RRHH en la PYME.....	86
1.2.5.1. La IE en la dirección y el liderazgo.....	87

1.3. LA INTELIGENCIA EMOCIONAL DEL TOMADOR DE DECISIONES DE RECURSOS HUMANOS Y LA ADOPCIÓN DE PRÁCTICAS DE RRHH DE ALTO COMPROMISO: FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS.....	101
CAPÍTULO 2: METODOLOGÍA Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	111
2.1. EL CONTEXTO DE LA INVESTIGACIÓN	111
2.2. POBLACIÓN Y TAMAÑO MUESTRAL.....	117
2.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	119
2.4. EL CUESTIONARIO COMO INSTRUMENTO PARA LA OBTENCIÓN DE INFORMACIÓN.....	120
2.4.1. Medida de la inteligencia emocional.....	120
2.4.2. Métodos de medición de la IE	122
2.4.2.1. Instrumentos de medida de la IE sustentados en el modelo de Goleman	128
2.4.2.2. Escala utilizada	133
2.4.3. Medida de las prácticas de RRHH de alto compromiso	135
2.4.4. Medida de la generación de RRHH valiosos	138
2.4.5. Medida de las variables sociodemográficas	140
2.4.6. Pretest del cuestionario	141
2.5. ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO DE CAMPO.....	142
2.6. TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE DATOS	146
CAPÍTULO 3: ANÁLISIS DE RESULTADOS	159
3.1. PERFIL SOCIODEMOGRÁFICO DE LAS PYMES PARTICIPANTES EN EL ESTUDIO	159
3.2. CARACTERÍSTICAS SOCIODEMOGRÁFICAS Y PROFESIONALES DE LOS INDIVIDUOS INTEGRANTES DE LA MUESTRA.....	162
3.3. PROPIEDADES PSICOMÉTRICAS DE LAS ESCALAS DE MEDIDA	168
3.3.1. Análisis de validez y fiabilidad	168

3.3.1.1. Análisis factorial y estadístico <i>alpha</i> de Cronbach de la escala de inteligencia emocional.....	169
3.3.1.2. Análisis factorial y estadístico <i>alpha</i> de Cronbach de la escala de prácticas de RRHH de alto compromiso	178
3.3.1.3. Análisis factorial y estadístico <i>alpha</i> de Cronbach de la escala generación de RRHH valiosos	184
3.3.2. Obtención de medidas globales. Análisis <i>Cluster</i>	188
3.3.2.1. Análisis <i>Cluster</i> de inteligencia emocional.....	188
3.3.2.2. Análisis <i>Cluster</i> de prácticas de RRHH de alto compromiso...	191
3.3.2.3. Análisis <i>Cluster</i> de generación de RRHH valiosos.....	194
3.4. LA IE DEL TOMADOR DE DECISIONES DE RRHH, EL SISTEMA DE RRHH Y LA GENERACIÓN DE RRHH VALIOSOS EN LA PYME CANARIA: CONTRASTE DE HIPÓTESIS	196
3.4.1. La IE como antecedente de las prácticas de RRHH de alto compromiso	197
3.4.2. La inteligencia emocional y la generación de RRHH valiosos	209
3.4.3. El sistema de prácticas de RRHH y la generación de RRHH valiosos .	214
3.4.4. El efecto mediador de las prácticas de RRHH de alto compromiso en la influencia que la inteligencia emocional del tomador de decisiones ejerce sobre la generación de RRHH valiosos.....	218
CAPÍTULO 4: CONCLUSIONES, IMPLICACIONES Y LIMITACIONES	223
4.1. PRINCIPALES CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS DESCRIPTIVO.....	224
4.2. CONCLUSIONES SOBRE LOS INSTRUMENTOS DE MEDIDA.....	228
4.2.1. La medida de la IE.....	228
4.2.2. La medida del sistema de prácticas de RRHH.....	229
4.2.3. La medida de la generación de RRHH valiosos.....	230
4.3. LA IE DEL TOMADOR DE DECISIONES DE RRHH EN LA PYME: UN MODELO EXPLICATIVO DE SU INFLUENCIA Y RESULTADOS.....	231
4.3.1. LA INFLUENCIA DE LA IE DEL TOMADOR DE DECISIONES DE RRHH DE LA PYME EN EL SISTEMA DE RRHH ADOPTADO EN LA EMPRESA.....	232
4.3.2. LA INFLUENCIA DE LA IE DEL TOMADOR DE DECISIONES DE RRHH EN LA GENERACIÓN DE RRHH VALIOSOS	243

4.3.3. LA INFLUENCIA DEL SISTEMA DE RRHH ADOPTADO POR LA EMPRESA EN LA GENERACIÓN DE RRHH VALIOSOS	245
4.3.4. LA INTELIGENCIA EMOCIONAL DEL TOMADOR DE DECISIONES DE RRHH DE LA PYME Y LA GENERACIÓN DE RRHH VALIOSOS: EL PAPEL MEDIADOR DE LA GESTIÓN DE RRHH DE ALTO COMPROMISO	247
4.4. IMPLICACIONES ACADÉMICAS Y PRÁCTICAS	250
4.5. PRINCIPALES LIMITACIONES DEL ESTUDIO Y RECOMENDACIONES PARA FUTURAS INVESTIGACIONES	252
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	255
ANEXOS	300
ANEXO I. Cuestionario	301
ANEXO II. Carta de solicitud de colaboración con el proyecto de investigación	301
ANEXO III. Correlaciones	309
ANEXO IV. IE, prácticas de RRHH y generación de RRHH valiosos versus tamaño, ubicación de empresa empresa y género del informante	313

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1.1. Resumen indicadores de desarrollo y aprovechamiento del talento del empleado.....	44
Cuadro 1.2. Resumen histórico de las principales aportaciones al concepto de IE y su evolución.....	66
Cuadro 1.3. Resumen comparativo de los modelos de capacidad y modelos mixtos.....	70
Cuadro 1.4. Inventario de competencia emocional (ICE)	77
Cuadro 1.5. Dimensiones y habilidades del modelo de Bar-On	81
Cuadro 1.6. Comparación de modelos de IE.....	84
Cuadro 1.7. Habilidades requeridas en el director de la PE	92
Cuadro 1.8. Modelo genérico de dirección y liderazgo eficaz.....	96
Cuadro 2.1. Comparación de las principales teorías y modelos de la inteligencia emocional.....	121
Cuadro 2.2. Instrumento de medida de inteligencia emocional	126
Cuadro 2.3. Escala de medición de las prácticas de RRHH de alto compromiso ..	137
Cuadro 2.4. Ítems generación de RRHH valiosos	140
Cuadro 2.5. Ficha técnica de la investigación empírica.....	146
Cuadro 3.1. Factores de IE resultantes y su origen en “ <i>People Index</i> ”	178
Cuadro 3.2. Prácticas de RRHH resultantes y su origen.....	184
Cuadro 4.1. Dimensiones y competencias de IE propuestas a partir de nuestra investigación	229

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1.	Perspectivas para el estudio del impacto de las prácticas de RRHH de alto compromiso en la organización	20
Figura 1.2.	Dimensiones de la capacidad de mando y su influencia en la VC	51
Figura 1.3.	Concepto de emoción.....	57
Figura 1.4.	Modelo de Capacidad de Salovey y Mayer	73
Figura 1.5.	Hipótesis de Investigación	110
Figura 3.1.	Escala de inteligencia emocional resultado de la investigación	176
Figura 4.1.	Modelo inicial.....	231
Figura 4.2.	La IE del directivo como antecedente de la generación de RRHH valiosos en la PYME: la función mediadora del sistema de RRHH de alto compromiso	249

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2.1.	Distribución muestral prevista	119
Tabla 2.2.	Distribución de las encuestas en función del procedimiento de recopilación de información	144
Tabla 2.3.	Distribución muestral recabada.....	144
Tabla 2.4.	Distribución muestral final por tamaño.....	145
Tabla 2.5.	Distribución muestral final por isla y sectores	145
Tabla 3.1.	Características de las PYMES	160
Tabla 3.2.	Características sociodemográficas de los informantes.....	163
Tabla 3.3.	Características profesionales de los encuestados.....	166
Tabla 3.4.	Relación del informante con la empresa y nivel de estudios	167
Tabla 3.5.	Análisis factorial para la escala de inteligencia emocional.....	174
Tabla 3.6.	Análisis factorial para la escala de prácticas de RRHH de alto compromiso.....	182
Tabla 3.7.	Análisis factorial para la escala generación de RRHH valiosos.....	187
Tabla 3.8.	Estadístico pseudo-F para la determinación del número de conglomerados atendiendo a la IE de los individuos	188
Tabla 3.9.	<i>Cluster</i> a partir de las variables de IE	190
Tabla 3.10.	Estadístico pseudo-F para la determinación del número de conglomerados atendiendo a las prácticas de RRHH de alto compromiso.....	192
Tabla 3.11.	<i>Cluster</i> a partir de las variables prácticas de RRHH.....	193
Tabla 3.12.	Estadístico pseudo-F para la determinación del número de conglomerados atendiendo a la generación de RRHH valiosos.....	194
Tabla 3.13.	<i>Cluster</i> a partir de las variables generación de RRHH valiosos.....	195
Tabla 3.14.	Relación entre la IE y la adopción de un sistema de prácticas de RRHH de alto compromiso	198
Tabla 3.15.	Influencia de la IE en la adopción de un sistema de prácticas de RRHH de alto compromiso	200
Tabla 3.16.	Capacidad predictiva de IE en la adopción de un sistema de prácticas de RRHH de alto compromiso	201
Tabla 3.17.	Prácticas de RRHH de alto compromiso: la IE como factor antecedente	207
Tabla 3.18.	Relación entre la IE y la generación de RRHH valiosos	210
Tabla 3.19.	Influencia de la IE en la generación de RRHH valiosos.....	211
Tabla 3.20.	Capacidad predictiva de IE en la generación de RRHH valiosos	212

Tabla 3.21.	Relación entre la IE y las dimensiones de la generación de RRHH valiosos.....	214
Tabla 3.22.	Relación entre el sistema de prácticas de RRHH y la generación de RRHH valiosos	215
Tabla 3.23.	Influencia de la adopción de un sistema de RRHH de alto compromiso en la generación de RRHH valiosos	216
Tabla 3.24.	Capacidad predictiva de la adopción de un sistema de RRHH de alto compromiso en la generación de RRHH valiosos	217
Tabla 3.25.	Relación entre el sistema de prácticas de RRHH y las dimensiones de la generación de RRHH valiosos.....	218
Tabla 3.26.	Generación de RRHH valiosos.....	220
Tabla 3.27.	Capacidad predictiva del modelo	220
Tabla 3.28.	Contraste de hipótesis.....	222
Tabla A4.1.	La IE del director y el tamaño de la empresa donde trabaja	313
Tabla A4.2.	Las dimensiones de IE en relación al tamaño de la empresa	314
Tabla A4.3.	La IE y la ubicación geográfica del entrevistado	315
Tabla A4.4.	Las dimensiones de la IE en relación a la ubicación geográfica del informante.....	316
Tabla A4.5.	La IE y el género del informante.....	316
Tabla A4.6.	Las dimensiones de la IE en relación al género del informante	317
Tabla A4.7.	El sistema de RRHH y el tamaño de la empresa	317
Tabla A4.8.	Las prácticas de RRHH de alto compromiso en relación al tamaño de la empresa.....	318
Tabla A4.9.	El sistema de RRHH y la ubicación geográfica de la empresa	319
Tabla A4.10.	Las prácticas de RRHH de alto compromiso en relación a la ubicación geográfica de las empresas	319
Tabla A4.11.	El sistema de RRHH y el género del informante	320
Tabla A4.12.	Las prácticas de RRHH de alto compromiso en relación al género del informante.....	320
Tabla A4.13.	Generación de RRHH valiosos y el tamaño de la empresa.....	321
Tabla A4.14.	Dimensiones relativas a la generación de RRHH valiosos y el tamaño de la empresa.....	322
Tabla A4.15.	Generación de RRHH valiosos y la ubicación geográfica	322
Tabla A4.16.	Dimensiones relativas a la generación de RRHH valiosos y la ubicación geográfica del informante.....	323
Tabla A4.18.	Dimensiones relativas a la generación de RRHH valiosos y el género del informante.....	324

INTRODUCCIÓN

La presente investigación pretende analizar la influencia de la inteligencia emocional (IE) del tomador de decisiones de recursos humanos (RRHH) de las pequeñas y medianas empresas en la generación de RRHH valiosos por parte de las mismas. Para dar respuesta a este objetivo se propone un modelo en el que se integran los diferentes elementos en que se sustenta esta investigación, apoyándonos para ello en el enfoque basado en los recursos.

Para la contrastación empírica de las relaciones teóricas propuestas tomamos como unidad de análisis al colectivo de responsables de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) de la comunidad autónoma de Canarias, que asumen entre sus funciones las referidas a la toma de decisiones en materia de RRHH, correspondiéndose básicamente esta figura con la de los propietarios y/o directores de tales empresas.

A modo de introducción del presente proyecto de tesis, en el siguiente apartado se exponen las principales motivaciones que nos han llevado a realizar la investigación; se plantea el problema y los objetivos del estudio; se expone la importancia de la investigación que hemos llevado a cabo y, finalmente, se describe la estructura del documento que dará soporte a dicho proyecto.

Motivaciones de la investigación

Tras años de experiencia profesional en el campo de la consultoría a empresas, especialmente en las áreas de formación y gestión de los recursos humanos, en El Salvador, pude observar importantes diferencias entre empresas en lo que a la dirección se refiere. En algunas organizaciones si bien la dirección implantaba prácticas de RRHH, asumía el riesgo de perder todo el esfuerzo realizado por la falta de implicación personal del directivo. En otras empresas, la dirección tenía cierta tendencia paternalista y, si bien existía una buena comunicación de los empleados con sus superiores, había poca exigencia en términos de productividad y resultados. Así también, existían directores que no hacían absolutamente nada en favor del desarrollo de los RRHH, a pesar de las oportunidades que proporcionan los programas de apoyo ofrecidos por las instituciones gubernamentales. Sin embargo, había algunos otros que demostraban un talante proactivo y comprometido para poner a punto el motor básico de la organización: las personas.

Interrogantes como ¿de qué depende que el director realice una gestión más comprometida?, ¿a qué obedecen las diferencias en cuanto a la generación de RRHH valiosos entre empresas que desarrollan similares prácticas? o ¿cómo contribuyen los directores a que los RRHH puedan sentirse más comprometidos con la empresa? despertarían mi curiosidad e interés. Bajo mi experiencia, el hecho de que la dirección muestre un interés real por el desarrollo del factor humano, se acerque a sus empleados y verdaderamente se implique en su quehacer, pueden ser elementos esenciales de su comportamiento que influyen en la generación de RRHH valiosos para la empresa. Es así como estos interrogantes llegaron a convertirse en el origen que dio lugar al presente proyecto de tesis.

Sabemos que las personas son las que realmente marcan la diferencia en las organizaciones, tanto aquéllas que dirigen como las que conforman la fuerza laboral. De hecho, al observar a los directores podía apreciar que éstos tenían distintas habilidades de comunicación, capacidades para entender las circunstancias de su personal, sensibilidad hacia la diversidad, etc. y que ésta podría ser la razón de las diferencias en cuanto a los RRHH valiosos que se generan en sus empresas. De ahí que mi interés investigador se centrara en el estudio de la IE como posible antecedente de la generación de RRHH valiosos, específicamente en la PYME. En la actualidad, la IE es considerada un elemento importante para el éxito personal y profesional, y en ella se unifica el estudio de dos elementos que tradicionalmente se analizaban de forma separada: la razón o procesos cognitivos y las emociones. “La IE, sin considerar estos dos aspectos como uno sólo, sí los considera como interdependientes, ya que presenta al individuo como un ser que, de manera indisoluble, piensa y siente. Aún más, sus pensamientos están influenciados por sus sentimientos y éstos por sus pensamientos” (Sosa, 2008: VII). Esta unión de elementos cognitivos y emocionales en un solo concepto me llevó a interesarme por la IE del director de RRHH como posible factor explicativo que diera respuesta a los interrogantes anteriormente planteados. En cuanto a la elección del contexto de la PYME, ésta se sustenta en que estas empresas poseen una serie de singularidades que hacen diferir su gestión de la que realizan las grandes empresas (Renuka y Venkateshwara, 2006), particularmente por la influencia que ejerce la dirección sobre los RRHH producto de su cercanía y elevada autonomía en la toma de decisiones.

Planteamiento del problema

La crisis mundial y el contexto competitivo en el cual están inmersas las organizaciones genera una necesidad de buscar alternativas para construir una ventaja competitiva sostenible (VCS). La globalización, el desarrollo de las TICs, el incremento de la competitividad de los mercados o el auge de los servicios, entre otros, han sido los mayores catalizadores de los cambios en gestión empresarial y han hecho que las organizaciones se centren en nuevas prácticas de gestión. Entre las diversas alternativas existentes se encuentra la de gestionar los RRHH de tal forma que encontremos en ellos este elemento diferencial.

El análisis de la literatura científica pone de manifiesto que los RRHH representan un recurso clave para competir y que su adecuada dirección claramente contribuye a la competitividad y al éxito de la PYME (Hornsby y Kuratko, 2003; Cardon y Stevens, 2004; Rogoff, Lee y Suh, 2004). Más concretamente, el enfoque basado en los recursos (EBR) (Barney, 1991; Grant, 1991; Amit y Schoemaker, 1993) considera que la principal fuente de ventaja competitiva (VC) de la empresa son sus recursos, especialmente los RRHH. En concordancia con tales aseveraciones realizadas en el mundo académico se encuentran los planteamientos de diversas asociaciones empresariales: según CEPYME (2009:17) “el principal capital que poseen las PYMES es el capital humano”.

No obstante, los RRHH constituyen un elemento importante para lograr una ventaja competitiva sólo cuando la empresa sea capaz de desarrollar y aprovechar su talento. De ahí que las recomendaciones en gestión empresarial hayan venido acompañados de nuevos enfoques de dirección de RRHH (Kent, 2005). Bajo esta perspectiva, la ventaja competitiva basada en los recursos humanos de la empresa se alcanzaría mediante la actuación directiva conducente a la generación de RRHH valiosos a través de la correcta adopción de un sistema de prácticas de alto compromiso. De esta forma, el interés académico en los últimos años se ha orientado hacia la dirección de alto compromiso, proponiendo un sistema de prácticas que puede ser un catalizador para el continuo desarrollo y renovación de los recursos y capacidades de la empresa (Zahra, Sapienza, y Davidsson, 2006). De ahí que, a pesar del acuerdo existente acerca del valor añadido que generan los RRHH, las corrientes de investigación dominantes resalten la relación directa existente entre la aplicación de prácticas de RRHH de alto compromiso y el desempeño organizativo (Delaney, Lewin y Ichinowski, 1989; Pfeffer, 1994; Datta, Guthrie y Wright, 2005; Lengnick-Hall, Lengnick-Hall,

Andrade y Drake, 2009). La adopción de un sistema de alto compromiso permite desarrollar un mayor nivel de compromiso de los empleados hacia la organización, como parte del intercambio contractual tácito que se produce entre ellos y la empresa, tal y como afirma la teoría del intercambio social (Blau, 1964). Según Mowday (1998), el compromiso con la empresa es importante tanto para los empleados como para la organización. Para los empleados porque representa una relación positiva y de desarrollo de vínculos afectivos con su empresa y para la organización porque aumenta el rendimiento y disminuye la rotación y el absentismo de los empleados.

En efecto, es más probable conseguir el desarrollo de RRHH valiosos cuando éstos perciben que son bien tratados, que tienen las competencias adecuadas para desarrollar su trabajo, que son justamente evaluados, retribuidos y reconocidos, que se les permite participar y se escucha su voz, que disfrutan de una buena comunicación e integración con sus superiores y compañeros de trabajo y, en definitiva, cuando se sienten satisfechos en la empresa.

Por otra parte, la calidad de la relación director-empleado conduce a una mayor satisfacción de este último (Stringer, 2006). Diversos estudios han manifestado que los líderes tienen una influencia sustancial sobre los estados emocionales de los empleados y que esta influencia puede ayudar u obstaculizar su desempeño (Humphrey, 2008); en este sentido, la IE se relaciona con las capacidades socio-emocionales que un director podría tener (Zeidner, Matthews y Roberts, 2004) para la generación de RRHH valiosos.

Sobre la base de todo lo anteriormente expuesto, podemos decir que el reto de la competitividad se convierte en un reto de la dirección y, para el caso que nos ocupa, en un reto del director que asume la responsabilidad de la toma de decisiones de RRHH. En este contexto, el interés y valor que se le otorgue a los RRHH y la percepción de la dirección acerca de la utilidad de adoptar prácticas de RRHH de alto compromiso estarán influenciados por criterios racionales, tales como la formación y el conocimiento técnico del director; pero también por criterios no racionales, como su inteligencia emocional. A este respecto, las investigaciones señalan que cuando el director toma decisiones atiende a un proceso que involucra a la razón y a la emoción, de manera que la IE puede afectar positiva o negativamente a la toma de decisiones (Lyubomirsky, King y Diener, 2005; Antonakis, Ashkanasy y Dasborough, 2009).

A medida que el constructo IE ha ido madurando en la literatura, los investigadores han profundizado en el estudio de las competencias emocionales y su posible influencia sobre la conducta del líder y el funcionamiento de la organización (George, 2000; Law, Wong y Song, 2004; Rubin, Munz y Bommer, 2005; Antonakis *et al.*, 2009). Así, son diversas las investigaciones que han estudiado la IE en altos ejecutivos (*e.g.*, Cha, Cichy y Hyun Kim, 2009; Stein, Papadogiannis, Yip y Sitarenios, 2009) y que han relacionado empíricamente la misma con los elementos de una dirección eficaz (*e.g.*, Van Dijk y Freedman, 2007). Casi el 90 por ciento de las diferencias en los perfiles de decisores estrella y decisores medios en puestos de dirección se atribuye a factores de IE más que a capacidades cognitivas (Goleman, 2000; Emmerling y Goleman, 2003). El desarrollo de la inteligencia emocional parece construir una ventaja que directamente puede impactar en la eficacia de la dirección (Kerr, Garvin, Heaton y Boyle, 2006).

Es en este punto de nuestra argumentación en el que introducimos al tomador de decisiones de RRHH y, más concretamente su IE, como un recurso estratégico que puede contribuir a la generación de ventajas competitivas. Dicho decisor será el responsable de seleccionar y desarrollar una fuerza laboral de carácter valioso, rara, inimitable e insustituible, que represente un recurso estratégico para la organización (Barney, 1991). Sostenemos como premisa de estudio, por tanto, que las organizaciones que tienen éxito generando RRHH valiosos no son dirigidas por personas que son sólo intelectualmente capaces, sino que estas últimas deben contar además con competencias emocionales desarrolladas.

Todo ello da pie a las siguientes cuestiones de investigación: *¿Es relevante la IE como cualidad en el director de RRHH? ¿La IE del director de RRHH afecta al sistema de prácticas de RRHH que se adopte en la empresa? ¿La IE del director afecta a la generación de RRHH valiosos para la empresa?* A estas preguntas intentaremos dar respuesta a lo largo de los capítulos que componen el presente proyecto de tesis doctoral. A pesar de la importancia de la IE en el campo del *Management*, hasta el momento no existen investigaciones que se hayan centrado en el estudio de las cuestiones aquí planteadas. Por tanto, consideramos que nuestra investigación tiene carácter pionero en cuanto a las variables que se pretenden relacionar en el estudio.

Objetivos de la tesis

El objetivo principal de esta investigación es “*construir un modelo explicativo que ponga de manifiesto la importancia de la inteligencia emocional del tomador de decisiones de RRHH de la PYME para la generación de recursos humanos valiosos*”. Para lograr este objetivo se requiere adoptar un enfoque de carácter esencialmente interdisciplinar, capaz de poner en relación los elementos y variables que intervienen en nuestro estudio.

El desarrollo de este objetivo general implica el planteamiento de un conjunto de objetivos específicos de carácter empírico que se exponen a continuación:

1. Estudiar la influencia de la inteligencia emocional del tomador de decisiones de RRHH en la adopción de un sistema de prácticas de RRHH de alto compromiso en la empresa.
2. Analizar la influencia de la inteligencia emocional del tomador de decisiones de RRHH de la PYME en la generación de unos recursos humanos valiosos.
3. Analizar la influencia del sistema de RRHH adoptado por la empresa en la generación de unos recursos humanos valiosos.

Importancia de la investigación

La relevancia de este proyecto de tesis doctoral se enmarca en tres áreas o ámbitos, a saber, la mejora de la competitividad de la PYME y, por ende, de los territorios donde éstas se ubican; la relevancia de la IE como concepto que puede aportar nuevo conocimiento al área del *Management* y el mayor reconocimiento del rol desempeñado por el tomador de decisiones en el área de RRHH.

El aumento de la competitividad a través del desarrollo de la PYME no es un objetivo estratégico sólo para Canarias, sino para el conjunto del territorio español, diferentes regiones del mundo, organismos multilaterales y de cooperación internacional. Está demostrado que las PYMES son fuente de creación de empleo, permiten una distribución más equitativa del ingreso, proveen contribuciones significativas al PIB y a las exportaciones de bienes manufacturados; y también han sido reconocidas como

importantes generadoras de innovación y como incubadoras de grandes empresas de éxito.

Nuestra investigación sustentada en el EBR parte de la premisa de que el empleado es un recurso valioso para la organización, contribuye al desempeño superior de la misma, a su crecimiento y competitividad. Ahora bien, en la generación de RRHH valiosos y comprometidos, la dirección de los RRHH adquiere gran relevancia permitiendo a la empresa responder a los desafíos del mercado. En este sentido, el papel del director de la PYME es fundamental, ya que es quien toma las decisiones y moviliza los recursos que generan mayor ventaja competitiva. Se hace necesario que el director de la PYME adopte prácticas de RRHH que garanticen el desarrollo y aprovechamiento del talento del empleado y estimulen comportamientos y conductas adecuadas por parte del mismo. Sin embargo, dicha aplicación y sus resultados estarán en función del valor que el director otorgue a su fuerza de trabajo, en definitiva, de su interés y percepción sobre la utilidad acerca de la adopción de un sistema de alto compromiso.

Consideramos que la gestión empresarial que el responsable de RRHH realiza está basada en dos pilares fundamentales: sus habilidades técnicas y las competencias emocionales que posee. Se puede creer que quien dirige posee conocimientos en el área de actuación específica y, por tanto, unas habilidades técnicas idóneas. Debido a ello, muchos podrían afirmar que si la empresa dispone de un director con estas cualidades está en la senda adecuada para lograr el éxito. Sin embargo, tal afirmación no es completamente válida si se excluye del análisis la inteligencia emocional y el desarrollo de las competencias emocionales del directivo. Por todo ello, y basándonos en el valor estratégico del tomador de decisiones de RRHH, el entendimiento de su IE puede proporcionar un camino para el desarrollo de una mejor dirección de los RRHH. En este sentido, algunos académicos (e.g., Boyatzis, Goleman y Rhee, 2000; Boyatzis, 2009) sugieren que a mayor nivel de autoridad en una organización la IE es más imprescindible e importante. Esto es especialmente cierto en la PYME en la que el director es un elemento clave, ya que frecuentemente es quien dirige y toma las decisiones; el único responsable de la gestión y desarrollo de la misma.

Así, hay autores que manifiestan que las emociones en el lugar de trabajo son tan importantes como el cumplimiento de los objetivos de la organización (Stephen, 2007), y otros presentan datos que muestran que las competencias emocionales distinguen a los directores y líderes eficaces de aquéllos que no lo son (Boyatzis y Ratti, 2009). De

este modo, y en opinión de muchos investigadores, la inteligencia emocional se ha convertido en un conductor esencial para el desarrollo de la dirección y el liderazgo (Grewal y Salovey, 2005; TalentSmart, 2007). Debido a ello, los estudios que analizan la inteligencia emocional están en continuo crecimiento en diferentes campos de investigación (Ciarrochi y Mayer, 2007); el presente trabajo es uno de ellos. Esta investigación proporciona una oportunidad de añadir nuevo conocimiento al concepto de inteligencia emocional aplicado al *Management* y su importancia y relevancia se materializan en dos vertientes: la académica y la empresarial.

Desde un punto de vista académico, su principal contribución se sustentará en la aportación a la literatura del *Management* de un modelo explicativo que integra una variable psicológica, la inteligencia emocional del directivo, como antecedente de la adopción de prácticas de recursos humanos de alto compromiso en la PYME, así como la influencia de ambas variables en la generación de RRHH valiosos. La trascendencia de estudiar empíricamente las relaciones antes citadas viene dada porque hay una carencia de estudios que integren estos aspectos. De ahí que una aportación notable de nuestra investigación sea la de avanzar en el campo de estudio de la dirección de RRHH mostrando la influencia de la IE del tomador de decisiones de RRHH de la PYME en la generación de RRHH valiosos, contribuyendo al debate que se plantea en el ámbito académico sobre los diferentes aspectos que influyen en el origen y sostenimiento de la ventaja competitiva. La investigación llevada a cabo contribuirá a la comprensión de cómo la IE influye en la adopción de un sistema de prácticas de alto compromiso y cómo ambas variables pueden influir en la alta generación de RRHH valiosos. Además, y dado que la investigación científica centrada en PYMES para los temas objeto de estudio en este proyecto de tesis ha sido más bien escasa, nuestra investigación puede constituir una aportación en este ámbito.

Desde el punto de vista empresarial, los resultados obtenidos en esta investigación darán la oportunidad a los propietarios y/o directores de las PYMES de conocer los niveles de influencia de la IE, así como del sistema de prácticas de alto compromiso, en la generación de RRHH valiosos. Nuestro objetivo, además de desarrollar teoría, será poder proponer un marco que sirva a los directores como referencia para dirigir al personal de sus organizaciones. Al mismo tiempo, las conclusiones extraídas pueden ser útiles al tomador de decisiones de RRHH con el fin de orientarle sobre el desarrollo de aquellas competencias emocionales más adecuadas para una mejor dirección del empleado. Así mismo, podrían sugerir la necesidad de realizar programas de desarrollo de la IE dirigidos a los directores de las PYMES, todo ello en aras a

estimular una mejor dirección de los RRHH. Además, estas acciones podrían complementarse con la promoción de las prácticas de RRHH que generan RRHH valiosos. Adicionalmente, los resultados contribuirían a definir el contenido de los programas docentes de asignaturas de RRHH en titulaciones universitarias de empresa.

Por tanto, podemos afirmar que por su contribución teórica, así como práctica, queda justificada la relevancia del presente trabajo de investigación.

Estructura de la tesis

Con el fin de lograr los objetivos presentados anteriormente, el presente trabajo se ha estructurado en cuatro capítulos, los cuales serán brevemente descritos a continuación.

CAPÍTULO I: FUNDAMENTOS TEÓRICOS DEL ESTUDIO. Este capítulo está subdividido en tres epígrafes. *En el primer epígrafe, **La dirección de RRHH y la adopción de prácticas de alto compromiso***, se lleva a cabo una breve descripción de la dirección de RRHH para luego ahondar en la importancia de los RRHH y del sistema de prácticas de alto compromiso como fuentes de ventaja competitiva para la empresa. A continuación, de forma más específica, estudiamos el modelo de alto compromiso. Seguidamente, pasamos a analizar las perspectivas académicas más relevantes para el estudio del impacto de las prácticas de alto compromiso: la universalista, la contingente y la configuracional. De forma concreta, planteamos la primera de estas perspectivas, la universalista, como la más ajustada a nuestra investigación. Específicamente, nos basamos en la perspectiva universalista sistémica, planteando la idoneidad de la aplicación de un conjunto de prácticas de RRHH de alto compromiso que persiga los fines establecidos en el modelo AMO (Habilidades, Motivación y Oportunidades). De esta manera, atendiendo a lo sugerido en la revisión de la literatura sobre prácticas de alto compromiso, y dadas las particularidades del contexto de esta investigación, se establecen las prácticas que compondrían un sistema con potencial para crear competencias únicas y generar competitividad. Una vez presentadas tales prácticas se analiza, desde el marco proporcionado por el EBR, su contribución a la generación de RRHH valiosos para la empresa. Específicamente,

se analiza el desarrollo y aprovechamiento del talento del empleado y los aspectos relevantes de la conducta del mismo en la empresa, el absentismo y la rotación.

A continuación tratamos uno de los aspectos clave de nuestro estudio, la dirección de RRHH como capacidad básica para competir, haciendo especial referencia a la importancia de la IE de dichos decisores. En este sentido, efectuamos un estudio en profundidad de la toma de decisiones de RRHH en la PYME como recurso estratégico para la generación y mantenimiento de la competitividad empresarial, y exponemos cómo las peculiares características de las PYMES y diversos factores que determinan su crecimiento se relacionan con las capacidades y habilidades propias del director. Bajo este enfoque se presenta la dimensión emocional como un componente clave de la dirección, entendida esta última como una capacidad para el logro de una ventaja competitiva en la empresa (Voola, Carlson y West, 2004).

*En el segundo epígrafe, **La inteligencia emocional como campo de estudio***, realizamos una breve introducción al campo de la IE. Seguidamente, revisamos los conceptos de emoción e inteligencia para, a partir de ellos, presentar la inteligencia emocional desde una perspectiva conceptual. A tal objeto se realiza también un repaso muy detallado de la evolución del concepto de IE. Posteriormente, estudiamos los dos grandes modelos de IE: el de capacidad y los llamados mixtos. En este epígrafe también explicamos y comparamos las principales representaciones de esos modelos en el campo científico: los modelos de Salovey y Mayer, Goleman y Bar-On. Basándonos en el análisis previo, escogemos el modelo más idóneo para abordar este proyecto de tesis.

Seguidamente analizamos el papel de la IE del tomador de decisiones en el área de RRHH en la PYME. Para ello, y dada la inexistencia de literatura que aborde el estudio de la IE en el tomador de decisiones de RRHH, recurrimos a la figura del director general y del líder para acercarnos a su estudio. Bajo esta línea, consideramos que posiblemente la mayoría de estos directores generales y/o propietarios de la PYME desarrollan la función de dirección del RRHH conjuntamente con otras responsabilidades directivas y que únicamente una minoría de los directivos habría sido contratada para gestionar exclusivamente el área de RRHH. Así, se analizó el papel de la IE en la toma de decisiones y en la relación director-empleado.

*En el tercer epígrafe, **Modelo teórico y formulación de hipótesis***, presentamos lo que constituye el objeto central de nuestro proyecto de tesis doctoral. Concretamente,

enmarcado en el contexto de la PYME y basándonos en la revisión de la literatura, se presenta un modelo integrador desde la perspectiva del EBR que incluye un conjunto de variables explicativas de la generación de RRHH valiosos en la empresa. El proceso de análisis tomará como punto de partida la inteligencia emocional del decisor de RRHH. A partir de esta variable, la dirección de recursos humanos adoptará un sistema de prácticas de RRHH de alto compromiso, logrando así la generación de unos RRHH valiosos para la empresa. Estos tres elementos adecuadamente combinados son la base del logro de ventajas competitivas sostenibles en las PYMES objeto de nuestra investigación. Una vez fijado nuestro modelo de análisis, basado en las tres variables que acabamos de indicar (IE, sistema de prácticas de RRHH y generación de RRHH valiosos), se derivarán una serie de hipótesis de trabajo que mostrarán las relaciones causales de los constructos incluidos en dicho modelo.

CAPÍTULO II: METODOLOGÍA Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN. En este segundo capítulo se exponen y justifican las diferentes etapas de diseño y realización del trabajo empírico. En primer lugar, se describe el contexto de la investigación. Seguidamente, se concreta la determinación y selección de la muestra de empresas y de los entrevistados, haciendo un análisis de su perfil y observando su grado de ajuste y representatividad respecto a la población a la cual se refiere. A continuación, se presentan los objetivos de la investigación, a nivel general y específico.

Así mismo, describimos minuciosamente el cuestionario utilizado en esta investigación para recoger la información necesaria que permitiría contrastar las hipótesis planteadas y validar el modelo propuesto en el capítulo anterior. Comenzando con un análisis detallado de la medida de la inteligencia emocional, presentamos los métodos de evaluación de la IE. Concretamente, se analizaron los tres más utilizados, que se corresponden con la evaluación basada en el funcionamiento, la evaluación de 360° y la evaluación a través del *autoinforme*, exponiéndose las ventajas y desventajas de cada uno de ellos. Otro aspecto tratado en este apartado son los instrumentos de medición más representativos concebidos a partir de los tres modelos antes citados, desarrollándose específicamente los que se originan a partir del modelo de Goleman. Una vez decantados por el uso de los *modelos mixtos* y, dentro de éstos, por el *modelo teórico de Goleman* y por la utilización del método de evaluación de *autoinforme*, presentamos la escala a utilizar en nuestra investigación, *People Index* (Nowack, 2005). Este instrumento fue especialmente concebido para valorar las

competencias emocionales del director que permiten a éste alcanzar resultados positivos en contextos empresariales.

Seguidamente se analiza la medida de las prácticas de RRHH de alto compromiso, para la que en la presente investigación no se recurre a reproducir íntegramente ninguna escala utilizada por otros autores, optándose por construir una nueva que procede de escalas ya elaboradas y a las que se incorporan nuevos ítems. Luego, se presenta la forma de medición del constructo generación de RRHH valiosos, creada íntegramente para la realización del presente proyecto de tesis. Adicionalmente, se detallan las diferentes variables sociodemográficas, las cuales incluyen diversas cuestiones relacionadas tanto con el tomador de decisiones de RRHH como con la empresa en la que éste desarrolla su actividad.

Posteriormente, se explica cómo se ha llevado a cabo el proceso de *pretest* del cuestionario, así como el trabajo de campo realizado. De este modo, procedemos a detallar las actuaciones llevadas a cabo para la recopilación de información y presentamos la distribución de la muestral final de la investigación.

Para finalizar este capítulo se apuntan de manera resumida cuáles han sido las principales técnicas utilizadas para el análisis de los datos y la obtención de los resultados. Así, se describe el proceso de clasificación de datos y las técnicas de análisis descriptivo de las variables, las pruebas de fiabilidad y validez de las escalas, las técnicas de agrupación de variables, y los análisis conducentes al contraste de hipótesis.

CAPÍTULO III: ANÁLISIS DE RESULTADOS. En el tercer capítulo presentamos los resultados obtenidos a partir de la investigación empírica realizada. Dichos resultados permiten realizar una descripción de las principales características de la muestra. En primer lugar se presenta una descripción detallada del perfil socio demográfico de las PYMES participantes en el estudio. En el segundo apartado se exponen las características sociodemográficas y profesionales de los individuos integrantes de la muestra. A continuación, en el tercer apartado, se evalúan las propiedades psicométricas de las escalas de medida, concretamente su fiabilidad y validez. Así mismo, se realizan los análisis conducentes a la simplificación de los diferentes constructos incluidos en el modelo, utilizando el análisis de componentes principales con rotación *varimax* y el análisis *cluster*. En el cuarto apartado se lleva a cabo el

contraste de hipótesis; se analiza en primer lugar, la IE como antecedente de las prácticas de RRHH de alto compromiso para, posteriormente, contrastar la relación e influencia de la inteligencia emocional sobre la generación de RRHH valiosos. Luego se aborda el análisis de la relación e influencia del sistema de prácticas de RRHH sobre la generación de RRHH valiosos. En el último apartado se exponen los análisis que permiten testar el modelo global: la IE y las prácticas de RRHH de alto compromiso como determinantes de la generación de RRHH valiosos. Finalmente, en un cuadro resumen se recogen los principales resultados alcanzados en la investigación y el grado de cumplimiento de las hipótesis planteadas.

CAPÍTULO IV: CONCLUSIONES, IMPLICACIONES Y LIMITACIONES. En este capítulo aportamos las conclusiones, implicaciones y limitaciones derivadas de nuestro estudio. En primer lugar, se presentan las conclusiones más relevantes que se extraen del análisis descriptivo realizado y a continuación, se exponen las conclusiones que derivan de los instrumentos de medida empleados. Posteriormente, se sintetizan las conclusiones que pueden extraerse de los resultados del contraste de cada una de las hipótesis formuladas para este estudio. Asimismo, se indican las distintas implicaciones académicas y prácticas que se pueden derivar del mismo. A este respecto, se pone de manifiesto que la presente investigación contiene resultados útiles e interesantes tanto para la comunidad científica como para la empresarial. Así, atendiendo a los resultados obtenidos se pueden enunciar recomendaciones para los directores con el fin de que puedan realizar una mejor gestión de los RRHH, para las iniciativas privadas o gubernamentales de apoyo a la PYME, así como para la comunidad universitaria para la definición de los contenidos en las carreras de ciencias empresariales. Finalmente, en este capítulo hacemos una reflexión sobre las posibles limitaciones de nuestro estudio y planteamos recomendaciones para futuras líneas de investigación.

Adicionalmente, presentamos un apartado que recoge las fuentes bibliográficas que han permitido justificar la investigación y una sección de anexos, siendo el primero de ellos el cuestionario de nuestra investigación; el segundo, la carta de solicitud de colaboración con el proyecto de investigación dirigida a las PYMES, el anexo tercero corresponde a la tabla de correlaciones, y finalmente el cuarto anexo está dedicado a conocer la existencia de diferencias entre el nivel (alto o bajo) de las tres variables principales objeto de estudio (IE, sistema de prácticas de RRHH de alto compromiso y

generación de recursos humanos valiosos), atendiendo al tamaño de la empresa, su ubicación geográfica y el género del informante.

CAPÍTULO 1

FUNDAMENTOS TEÓRICOS DEL ESTUDIO

1.1. LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y LA ADOPCIÓN DE PRÁCTICAS DE ALTO COMPROMISO

En este epígrafe realizamos una breve presentación de la Dirección de RRHH, de sus ámbitos y modelos para luego ahondar en la importancia de los RRHH y del sistema de prácticas de alto compromiso como fuentes de ventaja competitiva para la empresa. A continuación, y de manera más particular, se profundiza en el modelo de alto compromiso para, posteriormente, exponer las perspectivas teóricas universalista, contingente y configuracional que permiten estudiar el impacto de las prácticas de RRHH de alto compromiso en la organización. Adicionalmente, se profundiza en la perspectiva universalista sistémica por ser aquella que sustenta la presente investigación. Así mismo, se identifican y discuten las prácticas de RRHH analizadas en esta investigación y se exponen los indicadores que permiten valorar los resultados de tales prácticas en términos de su capacidad para generar RRHH valiosos para la empresa. A este respecto, se analizan indicadores orientados a la valoración del desarrollo y aprovechamiento del talento del empleado, así como indicadores conductuales relacionados con el absentismo y la rotación. Finalmente, se analiza desde el EBR la toma de decisiones en materia de RRHH en la empresa como capacidad básica para competir, haciendo especial referencia a la importancia de la IE.

La Dirección de RRHH constituye un elemento clave de la dirección de la empresa, dado que se refiere a una de sus áreas funcionales más importantes al englobar todas las decisiones y acciones que afectan a la naturaleza de las relaciones entre la organización y sus empleados (Beer y Spector, 1985; Boxall y Purcell, 2000). La importancia otorgada a la dirección de RRHH ha aumentado en los últimos años (Guest, 1987; Becker y Huselid, 2006). Factores de naturaleza económica, así como cambios tecnológicos y demográficos han contribuido a que las empresas reconsideren el lugar de los RRHH y adopten cambios en su modo de dirección y en sus prácticas de RRHH (Becker y Huselid, 2006). El carácter multidisciplinar de las diferentes teorías en que se basan las investigaciones en dirección de RRHH (e.g., finanzas, psicología, economía), el desarrollo creciente de investigaciones científicas cada vez más rigurosas en el área, y el impacto de la dirección de RRHH sobre la VC de las organizaciones son algunos de los indicadores que demuestran la relevancia de esta disciplina en el campo de las ciencias sociales (Fernández y Ramos, 2009).

Dentro de la Dirección de RRHH, Boxall, Purcell y Wright (2007) distinguen tres ámbitos principales de análisis que son sintetizados por Lengnick-Hall *et al.* (2009): micro (DMRH), estratégico (DERH) e internacional (DIRH). A nivel micro se analizan las políticas y prácticas de RRHH (e.g., reclutamiento, selección, formación y desarrollo, remuneración). Dentro de este ámbito se incluyen dos categorías principales: la dirección de individuos y grupos pequeños; y la dirección de la organización laboral y los sistemas de participación de los empleados (incluyendo relaciones con los sindicatos). El nivel estratégico abarca las estrategias generales de RRHH adoptadas por unidades de negocio y empresas, e intenta medir sus impactos sobre el rendimiento. Dentro de este ámbito son examinados tanto el diseño como la ejecución de estas estrategias. Por último, en el tercero de los niveles se considera la dirección de RRHH en empresas que operan en un nivel internacional. Este último a menudo se estudia desde el campo estratégico. Es importante recalcar que hay investigadores que centran su estudio en un ámbito en particular mientras que otros los combinan. En esta investigación nuestro interés se centrará en las prácticas de RRHH de la empresa (enfoque micro de la dirección de RRHH) y su conexión con uno de los modelos estratégicos de dirección de RRHH (dirección de alto compromiso), que expondremos en las siguientes líneas.

La actual dirección de RRHH tiene un enfoque diferente a la anteriormente denominada gestión de personal, buscando lograr la ventaja competitiva mediante el despliegue estratégico de una fuerza de trabajo altamente comprometida y capaz (Oltra, 2003). Bajo esta perspectiva, los directores son los responsables de organizar los RRHH para afianzar la competitividad de la empresa dentro de un marco ético y de responsabilidad social, pero al mismo tiempo alineado con las estrategias de la organización. De esta manera se logra un delicado equilibrio entre los niveles de satisfacción de los empleados y los resultados financieros de la organización (Werther y Davis, 2000). Así, a partir de la nueva concepción de los empleados como activos clave para las empresas se ha introducido *el modelo de alto compromiso* como el ideal para la dirección de los RRHH (Beltrán, Roca, Escrig y Bou, 2008). Se considera que es a través de las prácticas de alto compromiso como se mejora o cambia el comportamiento de los empleados, lo cual contribuye a la obtención de mejores resultados por parte de la organización (Zheng *et al.*, 2009).

Por tanto, nuestro planteamiento en este estudio se desarrolla bajo la perspectiva de la dirección estratégica de los Recursos Humanos, asumiendo que las prácticas de RRHH podrán influir en la obtención de resultados relevantes para la organización, al

contribuir al desarrollo del empleado (de sus habilidades y capacidades) y de sus conductas (logrando comportamientos discrecionales y desalentando comportamientos contra productivos) (Wright y Snell, 2009). A continuación presentamos la perspectiva de la dirección de RRHH de alto compromiso.

1.1.1. Los recursos humanos y las prácticas de RRHH de alto compromiso como fuente de ventaja para la PYME

Los Recursos Humanos

El análisis de la literatura pone de manifiesto que los RRHH representan un recurso clave para competir y que su adecuada gestión claramente contribuye a la competitividad y al éxito de la PYME (Hornsby y Kuratko, 2003; Cardon y Stevens, 2004; Rogoff *et al.*, 2004). No obstante, y si bien los recursos humanos son un factor clave para su éxito competitivo, las PYMES no siempre han sido conscientes de ello y, en ocasiones, desaprovechan el potencial de estos recursos. Tal es así que la gestión inadecuada de los RRHH constituye una de las principales causas de su fracaso (McEvoy, 1984). En los últimos años, la literatura ha señalado la importancia que tienen los RRHH en las PYMES, poniendo de manifiesto el interés creciente por la gestión de los RRHH en este ámbito (Wilkinson, 1999; Katz, Aldrich, Welbourne y Williams, 2000; Tanskey y Heneman, 2003; Bacon y Hoque, 2005; Pearson, Stringer, Mills y Summers, 2006). Así, son numerosos los trabajos empíricos que apuntan hacia una relación positiva en la incidencia de este recurso en la competitividad de la PYME (*e.g.*, Luk, 1996; Gadenne, 1998; Warren y Hutchinson, 2000).

El reconocimiento de la relación entre los RRHH y la ventaja competitiva de la empresa deriva, principalmente, de la introducción del EBR en el campo de la estrategia, constituyéndose como uno de los planteamientos teóricos más importantes de la Dirección estratégica de RRHH. Así, se han sentado las bases para entender cómo las personas pueden llegar a ser fuente de VCS para la empresa, destacando su papel como factores esenciales en la creación y desarrollo de tales ventajas (Itami y Roehl, 1987).

Dado su carácter valioso, los recursos humanos han constituido el objeto de estudio de trabajos realizados tanto en el ámbito de la PYME (Bacon, Ackers, Storey y Coates, 1996; Wright, Barrows y Hartman, 1999; De Kok y Uhlaner, 2001; Hornsby y Kuratko, 2003; Kotey y Slade, 2005; Singh y Vohra, 2009; Zheng, O'Neill y Morrison, 2009)

como de otros contextos y tamaños empresariales (Wright *et al.*, 2001; De Saá y García, 2004; Chen y Huang, 2009; Guthrie *et al.*, 2009). En tales trabajos se ofrece una serie de recomendaciones encaminadas a la obtención de ventajas competitivas a través de una adecuada dirección de los RRHH en la empresa. Concretamente, los RRHH deberían reunir los siguientes requisitos o condiciones:

- 1) *Ser capaces de proporcionar una ventaja competitiva*, esto es, ser valiosos, raros y apropiables. En efecto, los RRHH son valiosos en la medida en que permitan a la empresa desarrollar estrategias que mejoren su eficiencia y eficacia, explotando las oportunidades del entorno o neutralizando las amenazas potenciales (Barney, 1991; Ulrich, 1991; Wright y McMahan, 1992). De esta forma, contarán con RRHH valiosos aquellas empresas que tengan trabajadores con mayores niveles de habilidad, o que utilicen las prácticas de RRHH para desarrollarlas y/o contratar personas que las posean. Nos referimos a empleados que mejoran la eficiencia de la organización realizando contribuciones a través de una disminución de costes, mejoras en la calidad, atención al cliente o incrementos en la productividad (Lepak y Snell, 2002). De esta manera, tal y como señala el EBR, el valor de los trabajadores depende de su potencial para contribuir a la competitividad de la empresa (Barney, 1991; Peteraf, 1993; Collis y Montgomery, 1995; Barney y Wright, 1998).

Por otro lado, los RRHH deben representar un recurso raro. Se refiere a individuos con conocimientos o destrezas exclusivas de una organización o idiosincrásicas a la misma (Barney y Wright, 1998; Lepak y Snell, 1999; Carmona, Céspedes y Jerez, 2000). Así, los conocimientos y las habilidades específicas dificultan la movilidad del recurso humano, favoreciendo su retención y provocando que la condición de escasez se mantenga a largo plazo. La manera de contrastar dicha especificidad es a través de la mayor o menor facilidad que tiene la empresa para sustituir a dichos individuos por otros, o los competidores de copiar o duplicar sus conocimientos, habilidades y destrezas (Lepak y Snell, 2002). Además, se puede afirmar, siguiendo a Kamoche (1996), que la escasez de recursos no radica exclusivamente en disponer de personas concretas que los rivales no poseen sino en poder combinar habilidades o experiencias de alta calidad, que a partir de su interacción den lugar a capacidades organizativas. Estas interrelaciones, evidentemente, son diferentes en cada organización. “De esta manera, la gestión de unos RRHH valiosos y específicos contribuye a la competitividad de

la empresa, a través del desarrollo de organizaciones ágiles, que se adaptan a las condiciones cambiantes de la demanda y son capaces de dar una respuesta novedosa” (López y Valle, 2008:171).

Finalmente, de nada le serviría a la empresa contar con unos recursos humanos con altos niveles de habilidad cognitiva, escasos, etc., si el valor que aportan a la misma no redundan en ésta, es decir, si no es posible *la apropiación* (Grant, 1991; Kamoche y Muller, 1998). Los estudios de apropiabilidad se tornan especialmente complejos al referirnos al conocimiento y las habilidades de las personas, ya que éstas pueden tener la posibilidad de abandonar la empresa e irse a la competencia (Grant, 1996; Navas y Guerras, 1998) dejando a la primera sin beneficio adicional alguno (Navas y Guerras, 1998; De Saá y Ortega, 2002). Por tanto, la dirección de RRHH debe desarrollar mecanismos adecuados que garanticen la retención del valor añadido generado (Kay, 1993). Por ejemplo, permitiendo la absorción del conocimiento individual y su transformación en rutinas organizativas mediante el proceso de aprendizaje (Kamoche y Muller, 1998). Así mismo, las prácticas de RRHH relacionadas con la captación, desarrollo y retención del talento tendrán una incidencia crítica sobre el mantenimiento de esos recursos estratégicos (Holgado, 2008).

- 2) *Ser capaces de sostener la ventaja competitiva* en el tiempo, esto es, ser duraderos, de forma que sus efectos y beneficios tardan en decaer. A tal objeto, los recursos deben ser difíciles de imitar por los competidores, no fácilmente transferibles entre empresas, y no ser fácilmente sustituibles. En general, se sostiene que los RRHH de la empresa, con sus cualidades y sus valores, son más difíciles de imitar por los competidores que los recursos tangibles (Schneider y Bowen, 1992). La ambigüedad causal es inherente a las personas y a las prácticas de RRHH (Huselid *et al.*, 1997), pues resulta muy difícil entender cuáles son los mecanismos que transforman las competencias y prácticas de RRHH en valor para la empresa (Becker y Gerhart, 1996; Kamoche, 1996; Mueller, 1996), suponiendo una restricción para la imitación y la sustitución. Por todo ello, si la ventaja competitiva proviene de la cultura o normas, el trabajo en equipo, y/o las interacciones entre las personas, sólo se podrá imitar si el competidor es capaz de identificar y replicar exactamente la historia y las interacciones, los programas y las personalidades que constituyen la totalidad de la organización (Wright, McMahan y McWilliams, 1994). “La teoría clásica del empleo atribuye al trabajador una perfecta movilidad,

prestando éste sus servicios a aquel empresario que le ofrezca unas mejores condiciones laborales (remuneración, horario laboral, localización, etc.). Sin embargo, el capital humano específico sólo es productivo para la empresa en la que se ha generado” (Urgal, 2005:51). “En este sentido, es difícil de *sustituir* debido a que no todo el mundo tiene la misma capacidad de adaptación a los distintos entornos y tecnologías, y aquéllos que son capaces de aportar valor en un determinado contexto no lo son en otros” (De Saá y Díaz, 2007:4).

Dado que los RRHH cumplen las condiciones que se exigen a un recurso para constituir una fuente de ventaja competitiva, es posible afirmar que se trata de recursos estratégicos y que en ellos o en las capacidades organizativas derivadas de los mismos puede basarse la ventaja competitiva de la empresa. En este sentido, Boxall (1996) señala que la ventaja o superioridad de una empresa en RRHH se debe concebir como el producto de unos RRHH excelentes y unos procesos también superiores. Como consecuencia, las prácticas de RRHH son consideradas como el medio principal por el cual las empresas pueden formar e influir en las habilidades, actitudes y comportamiento de los empleados para hacer su trabajo y así alcanzar los objetivos de la organización (Collins y Clark, 2003; Chen y Huang, 2009).

Prácticas de RRHH de alto compromiso

Otra de las principales implicaciones del EBR en el campo de la dirección de RRHH es el reconocimiento de la necesidad de aplicar sistemas o conjuntos de prácticas de recursos humanos para mejorar la competitividad de la empresa. “Así, en el análisis de la relación entre los recursos humanos y los resultados, se ha pasado del estudio de prácticas aisladas al estudio de sistemas de prácticas coherentes entre sí” (Hernández y Peña, 2008:34). Lado y Wilson (1994) sugirieron que las prácticas de RRHH, no como prácticas individuales sino como sistema, como un conjunto, pueden ser únicas, causalmente ambiguas y sinérgicas. Si bien cada una de estas prácticas por separado podría generar aprendizaje organizativo, también podrían ser fácilmente imitadas por las empresas competidoras y, por tanto, no constituir una fuente de VC (Wright *et al.*, 1994). En este sentido, Snell, Youndt y Wright (1996) afirman que podría ser sencillo copiar una práctica, pero resultaría más difícil imitar un sistema completo.

La concepción tradicional de la gestión de RRHH y sus prácticas es operativa, controladora y lejana. Frente a ella, la gestión de RRHH objeto de nuestro interés es

aquella en la que se implementa un sistema de prácticas de RRHH de alto compromiso, convirtiéndose en proactiva y con mayor énfasis en el desarrollo humano en detrimento de su control, tratando de mejorar las capacidades de los empleados y aumentar su motivación (Bayo y Merino, 2002; Ordiz, 2002). De este modo se logrará un efecto positivo sobre la creación de capital humano, tal y como proponen Collins (2000), Takeuchi, Wakabayashi y Chen (2003), De Saá y García (2004), y Youndt y Snell (2004), entre otros.

La literatura revela que un conjunto o sistema de prácticas de RRHH es un factor para el logro de una VCS porque desarrolla las capacidades individuales y colectivas a través del tiempo, lo que las hace difícilmente reproducibles o excesivamente costosas de reproducir en su totalidad (Wright *et al.*, 1994; Mueller, 1996). “A pesar de que hay cierto desacuerdo en cuanto a la especificación exacta del conjunto de prácticas de RRHH que comprende un sistema de alto compromiso, el énfasis común en la literatura está en la utilización de un sistema de prácticas de dirección que provea a los empleados de habilidades, información y motivación dando como resultado una fuerza de trabajo que sea una fuente de ventaja competitiva” (Guthrie *et al.*, 2009:112). Las investigaciones indican que la implantación de un conjunto de prácticas de RRHH tiende a aumentar los resultados de las PYMES (*e.g.*, Chandler y McEvoy, 2000; Litz y Stewart, 2000; Hayton, 2003; King-Kauanui *et al.*, 2006). La diferencia más significativa entre las prácticas de RRHH en las PYMES y en la gran empresa no estriba en las prácticas que son adoptadas, sino en la forma en que han sido implantadas (Nguyen y Bryant, 2004). Los estudios señalan que la dirección de RRHH en la PYME tiende a ser informal, intuitiva y, por lo general, no muy sofisticada (Hornsby y Kuratko, 1990; Nguyen y Bryant, 2004; De Winne, 2006). De ahí que el responsable de RRHH de la PYME tenga una gran influencia en la adopción y aplicación de las prácticas de recursos humanos.

Al objeto de lograr que la fuerza de trabajo se constituya como una fuente de VC, los sistemas de recursos humanos de alto compromiso incluirán prácticas tales como: el uso de técnicas formales de *reclutamiento y selección* (Terpstra y Rozell, 1993) que garanticen el talento y capacidad de los trabajadores contratados; la *formación*, que permita la adquisición de nuevas habilidades y conocimientos, con la consideración a los empleados como un recurso competitivo esencial para obtener una ventaja competitiva duradera (Guerrero y Sire, 2001); un *diseño de puestos* que resulte motivador y favorezca el aprendizaje constante; la *participación* (Arthur, 1992; Pfeffer, 1996) que fomente la involucración de los empleados en el proceso de toma de

decisiones (Nummela, Loane y Bell, 2006); la *evaluación del rendimiento* (Delery y Doty, 1996; Youndt, Snell, Dean y Lepak, 1996) que le sirva de estímulo y guía para mejorar y aprender en el proceso (Shipton, West, Dawson, Birdi y Patterson, 2006); la *promoción y seguridad laboral* que sean percibidos por parte de los trabajadores como indicadores del compromiso de la organización; la *remuneración* a través de incentivos que favorezcan la búsqueda por parte de los trabajadores de nuevas destrezas, tanto a nivel individual como incentivos colectivos (Pfeffer, 1994; Youndt *et al.*, 1996); la equidad salarial que contribuya a retener a los trabajadores más valiosos, aplicando, por ejemplo, retribución basada en el individuo (Youndt *et al.*, 1996; Ichniowski, Shaw y Prensushi, 1997), retribución variable (Arthur, 1994; Huselid, 1995; MacDuffie, 1995, Delaney y Huselid, 1996; Delery y Doty, 1996), entre otros criterios. De esta manera, un sistema de alto compromiso contribuiría al mayor desarrollo y aprovechamiento del talento del empleado.

El sistema de RRHH de alto compromiso, a su vez, puede influir en las actitudes y el comportamiento del empleado, las cuales representan un componente que afecta directamente a la ventaja competitiva. De estas conductas depende en gran medida el éxito de la empresa (Wright *et al.*, 2001), de forma que su estudio debe ser de interés para los investigadores al reflejar el resultado de la gestión de RRHH en términos de mejores resultados conductuales por parte del empleado. Entre dichos comportamientos destaca, por ejemplo, el absentismo (Katz, Kochan y Weber, 1985; Boselie, Paauwe y Richardson, 2003; Hartog y Verbug, 2004) o la rotación (Huselid, 1995; Krueger y Rouse, 1998; Batt, 2002; Guest, Michie y Sheehan, 2003; Hartog y Verbug, 2004). Los trabajadores que perciben un alto apoyo de la organización sentirán una obligación de recompensar a la misma con actitudes positivas y comportamientos apropiados (Coyle-Shapiro y Conway, 2004), existiendo una menor probabilidad de que se retiren (Allen, Shore y Griffeth, 2003). En este sentido, el compromiso ha sido catalogado como una fuerza estabilizadora que ata a los individuos a las organizaciones (Meyer y Herscovitch, 2001). Los empleados confían en que los directores de RRHH demuestren el compromiso a largo plazo con prácticas eficaces de RRHH (Subramony, 2006). A través de un sistema de prácticas de alto compromiso la empresa envía un mensaje a sus empleados. Este gesto genera la obligación en los trabajadores de dar un tratamiento recíproco a la organización (Aryee, Budhwar y Chen, 2002).

Los estudios enmarcados en el EBR reconocen las relaciones mutuas entre habilidades y comportamientos (Beltrán *et al.*, 2008). En resumen, un sistema de alto

compromiso contribuiría al mayor desarrollo y aprovechamiento del talento del empleado, influyendo a su vez en sus actitudes y comportamiento. De esta manera, las habilidades tanto técnicas como actitudinales de los recursos humanos de la empresa pueden constituir una fuente de ventaja competitiva.

Sobre la base de lo anteriormente expuesto, puede afirmarse que las empresas deberán realizar inversiones a largo plazo que permitan el desarrollo y retención del personal a través de una adecuada política de recursos humanos (Huselid, 1995; Wood, 1996; Yoshikawa, Phan y David, 2005; Kamoche, 2006), siendo el sistema de RRHH un catalizador para el continuo desarrollo y renovación de las capacidades de dichas empresas (Zahra *et al.*, 2006). Ahora bien, las condiciones de la organización en las cuales los recursos humanos se integran influyen considerablemente en el desarrollo de estas capacidades (Foss, Klein, Kor y Mahoney, 2008). De esta manera, además de estudiar qué características concretas deben tener los empleados para proporcionar valor a la empresa y qué prácticas de RRHH se han de implantar con el objeto de desarrollarlas, es necesario contar con directores que concedan importancia al valor de los RRHH y, más concretamente, a su desarrollo, vinculación y satisfacción con la empresa con el fin de propiciar comportamientos y relaciones interpersonales positivas, que conduzcan al desarrollo de VCS. Dado que en las PYMES la mayoría de las decisiones en materia de gestión de RRHH recaen sobre el director y/o propietario (Singh y Vohra, 2009), es importante analizar su rol bajo el EBR, ya que la competitividad de la empresa depende de su capacidad para configurar un conjunto único de recursos difícilmente imitables por los competidores que, movilizados con la ayuda de los sistemas de gestión que desarrolle, le aportarán una serie de capacidades distintivas que le permitan generar unos resultados positivos y que apoyarán el sostenimiento de la VC. A continuación se profundiza en la Dirección de RRHH de alto compromiso y en las perspectivas que permiten explicar su impacto en la organización.

1.1.2. Dirección de RRHH de alto compromiso

En el ámbito de la dirección de RRHH, el compromiso puede entenderse como un proceso de intercambio social entre los directivos y los empleados, basado en el desarrollo y sistematización de una serie de acciones visibles que facilitan la comunicación y el intercambio de ideas entre ambas partes (Eisenberger, Huntington, Hutchison y Sowa, 1986; Lee y Miller, 1999; Whitener, 2001). Desde la perspectiva de

los empleados, un sistema de alto compromiso garantiza la cobertura de necesidades tanto materiales como psicológicas (por ejemplo, reconocimiento, desarrollo de habilidades, estabilidad laboral, entre otras).

Walton (1985) y Guest (1987) fueron los que por primera vez divulgaron formalmente el concepto de “modelo de compromiso”. Dicho modelo fue popularizado en la literatura de dirección de RRHH con el término “Dirección de alto compromiso”. Según Wood y Albanese (1995), es importante añadir el adjetivo “alto” porque el término compromiso por sí mismo no es un rasgo distintivo en la medida en que siempre se ha requerido un mínimo de compromiso y cooperación por parte de los empleados. Retomando este adjetivo, este nuevo enfoque de dirección ha sido descrito como: “Sistema de trabajo de alta involucración”, “Prácticas progresivas de trabajo”, “Sistema de trabajo de alto compromiso”, y “Sistema de trabajo de alto rendimiento” (Boxall y Purcell, 2008).

El modelo de alto compromiso, como ideal para la dirección de los RRHH, tiene sus fundamentos últimos en la escuela de las relaciones humanas (Mayo, 1945). Según ésta, las organizaciones son sistemas sociales y los empleados tienen una necesidad profunda de pertenencia, cooperación y comunicación con otros empleados. En contraposición, se ha aceptado cada vez más que el método Taylorista basado en el control, la autoridad y el cumplimiento conduce a la desmotivación entre empleados, impidiendo su iniciativa, juicio y calidad de trabajo (Gallie, Felstead, y Green, 2001). Otra contribución clave para el desarrollo del modelo fue la idea de motivar al empleado con el fin de alcanzar su máximo potencial, planteamiento compatible con la teoría de McGregor (1960).

En sus orígenes, Walton (1985) sostiene que la mejora de los resultados empresariales se encuentra directamente relacionada con el compromiso de los empleados, lo que lleva a generar la necesidad de implantar un conjunto de medidas coherentes y consistentes para lograr dicho compromiso. Así, Eisenberg *et al.* (1986) señaló que si los empleados perciben que su organización se preocupa de ellos y les trata con consideración, es más probable que desarrollen lazos afectivos positivos con la empresa, que trabajen con un mayor esfuerzo y que desempeñen de manera más efectiva su trabajo, contribuyendo a una mejora de los resultados económicos de la organización (Lee y Miller, 1999). Del mismo modo, pero en sentido contrario, Arthur (1994) demostró que las prácticas de RRHH tradicionales, orientadas hacia el control, llevaban a empeorar el rendimiento de la organización, por lo que sugería que era

necesario impulsar prácticas que potenciaran el desarrollo del empleado, tales como la promoción, la formación, la participación en la toma de decisiones, la retribución justa y la seguridad en el empleo. El desarrollo de este tipo de prácticas de RRHH de alto compromiso, según Huselid (1995), se relacionaría directamente con la productividad, la fidelidad de los trabajadores y la valoración de las empresas en el mercado bursátil.

El sistema de prácticas de RRHH bajo el modelo de alto compromiso ha sido adoptado como marco de diversas investigaciones en el campo de la Dirección de RRHH (e.g., Delaney y Huselid, 1996; Guest, 1997; Applebaum *et al.*, 2000), relacionando diferentes variables: la implantación de este tipo de sistema y su contribución al incremento del grado de complejidad social y de ambigüedad causal, lo que puede derivar en ventajas competitivas a través del establecimiento de barreras a la imitación (Lado y Wilson, 1994; Snell *et al.*, 1996); el impulso de las relaciones sociales como recurso organizativo, lo cual puede incidir en el rendimiento de la organización (Nahapiet y Ghoshal, 1998; Hansen, 1999; Collins y Clark, 2003); el fortalecimiento de los eslabones psicológicos positivos entre la organización y los objetivos del empleado (Gould-Williams, 2003; Evans y Davis, 2005); y el clima organizativo como mediador y/o moderador de la relación entre prácticas de alto compromiso y rendimiento (Kopelman, Brief y Guzzo, 1990; Neal, West y Patterson, 2005). Así, se han mostrado los caminos a través de los cuales las prácticas de RRHH pueden lograr el compromiso de los empleados con la organización, influyendo en su motivación y deseo de permanencia en la misma (Wright y Kehoe, 2008). Evans y Davis (2005) distinguen tres procesos importantes dentro de y causados por el sistema de alto compromiso: a nivel del individuo, interpersonales y a nivel de equipo. Dichos procesos, a su vez, influyen en la estructura interna de la organización, ya que las relaciones débiles que podrían existir entre empleados son reforzadas facilitando los comportamientos de ciudadanía y conduciendo a la organización a una mayor flexibilidad y eficacia (Marchal y Keges, 2008).

Las investigaciones anteriores demuestran que la forma en que se dirige a los RRHH incide en el rendimiento de la empresa (Bonache, 2005). Un sistema basado en el control y un sistema de alto compromiso implantarán diferentes prácticas para el desarrollo y sostenimiento de las capacidades de la organización y el logro de ventajas competitivas (Storey, Wright y Ulrich, 2009). De ahí la importancia de la elección de dicho sistema y sus prácticas, la cual se justifica por diferentes aspectos, entre ellos el hecho de que las prácticas de RRHH son uno de los factores más influyentes en el

contrato psicológico¹ de los empleados (Aggarwal y Bhargava, 2009). El mantenimiento de éste permite, desde el punto de vista del empleado, el desarrollo de altos niveles de compromiso, confianza, satisfacción personal y profesional, y reducción de la distancia social entre él y la empresa (D'Art *et al.*, 2006). Desde el punto de vista de la empresa, si los trabajadores están satisfechos en su puesto de trabajo serán más efectivos en el ejercicio de las tareas, las desarrollarán de manera más eficiente y con mayor calidad y, por consiguiente, la empresa conseguirá una mayor productividad y rendimiento empresarial (Topa y Palací, 2004). Por tanto, el diseño y ejecución de las prácticas apropiadas producirá beneficios tanto para el empleado como para la empresa, reduciendo el conflicto de intereses que puede suscitarse en las organizaciones (Alvesson y Kärreman, 2007; Musson y Duberley, 2007; Kuvaas, 2008). Por el contrario, si los empleados creen que sus contratos psicológicos son violados tenderán a corresponder con niveles reducidos de compromiso o intención de marcharse (*e.g.*, Robinson, 1996; Coyle-Shapiro, 2002). Aquellos estímulos relacionados con el desarrollo de carrera, contenido del trabajo, recompensas financieras, o atmósfera social, etc. son percibidos por los empleados como los elementos importantes de su contrato psicológico (De Vos y Meganck, 2009).

El sistema de RRHH basado en el compromiso funciona cuando la vinculación entre prácticas y compromiso se establece sobre una base sólida percibida por los empleados y definida por las siguientes tres variables: a) percepción de apoyo organizativo, b) justicia procedimental y c) confianza en la organización (Meyer, Allen y Smith, 1993). Las anteriores características suponen dos importantes implicaciones para nuestro trabajo. Por una parte, el compromiso se constituye en una importante fuerza de estabilización de los empleados; y, por otra, el compromiso ofrece una dirección al comportamiento de las personas.

En primer lugar, *la percepción de apoyo organizativo* se refiere al grado en el cual un individuo cree que la organización cuida de él, valora su trabajo, y le provee ayuda y apoyo (Erdogan y Enders, 2007). En este caso, la percepción es el grado en el cual los empleados perciben que sus necesidades de desarrollo están siendo apoyadas por las prácticas de RRHH de la organización (Kuvaas, 2008). Así, la influencia de las prácticas de RRHH sobre el compromiso de los empleados dependerá en gran parte de la percepción e interpretación subjetiva que los empleados tengan de éstas (Nishii,

¹ El contrato psicológico incluye las creencias de los individuos respecto a las condiciones del acuerdo de intercambio que tienen con sus organizaciones (Rousseau, 1995). Surge cuando los individuos creen que su organización les ha prometido ciertos estímulos a cambio de sus contribuciones (Turnley y Feldman, 2000).

Lepak y Schneider, 2008). De igual manera, el efecto de las prácticas desarrolladas sobre las actitudes y comportamientos de los empleados puede venir determinado por dicha percepción (Meyer y Smith, 2000). Se ha demostrado que prácticas como el acceso a información, *feedback* de superiores y formación conducen a niveles más altos de apoyo organizativo percibido, contribuyendo así a niveles más altos de satisfacción (Patrick y Laschinger, 2006). La percepción de apoyo organizativo reviste especial importancia en la medida en que contribuye a aumentar el apego del trabajador a la organización, fortalece la expectativa de recompensa por desarrollar un mayor esfuerzo, e influye en la interpretación de que las pérdidas y ganancias organizativas son también del trabajador, quien valorará más a su empresa y adoptará sus valores y normas (Bishop, Scott y Burroughs, 2000; Rhoades y Eisenberger, 2002; Edgar y Geare, 2005).

Ahora bien, las percepciones de los empleados sobre las prácticas de RRHH también dependen en gran medida de la consistencia interna, desarrollo y gestión del sistema de prácticas de RRHH. Así mismo, el jefe directo puede ser para los empleados algo más que un representante de la organización y llegar a encarnar a la misma (Eisenberger, Stinglhamber, Vandenberghe, Sucharski y Rhoades, 2002), por lo que la relación que surja entre ellos puede condicionar en gran medida las percepciones que los individuos desarrollen de aquélla, pudiendo verse afectado el compromiso (Nystrom, 1990; Liden, Wayne y Sparrowe, 2000; Lee, 2005). Si la percepción es positiva, el compromiso de los seguidores puede ser una forma de demostrar la reciprocidad por lo que sus líderes han hecho por ellos (Lee, 2005).

En segundo lugar, *la justicia procedimental* se refiere a la imparcialidad que muestra la organización acerca de los métodos, mecanismos y procesos de toma de decisiones que afectan a los empleados. Diversos investigadores han estudiado la influencia de las prácticas de recursos humanos en el compromiso y han aportado evidencias de que en la medida en que un trabajador percibe imparcialidad se refuerza su compromiso con la organización (Li y Butler, 2004; Chang, 2005; Bagdadli, Roberson y Paoletti, 2006; Moore y Casper, 2006). Así, la justicia procedimental es una pieza clave para la evaluación del rendimiento, reparto de responsabilidades y asignación de recursos para el desarrollo de las mismas (Bhal y Ansari, 2007). En cambio, los empleados se sienten frustrados y desanimados si piensan que las prácticas son discriminatorias o están sujetas a los caprichos de los propietarios/directores (Singh y Vohra, 2009).

Por último, cada vez existe una mayor aceptación de que la *percepción de confianza* está muy influenciada por el juicio que emiten los individuos sobre la calidad de la justicia organizativa (Tremblay y Simard, 2005). Dicha relación de confianza entre directores y empleados contribuye a mejorar los resultados de la organización y reforzar los eslabones de alto compromiso (Davis y Landa, 1999). De esta manera, “las organizaciones que gestionan a su personal incentivando su compromiso y creando relaciones basadas en la confianza conseguirán que el desempeño se vea influenciado positivamente en mayor medida que aquellas empresas que basan su sistema de recursos humanos en el control” (De Sivatte, Guadamillas y Pedregal, 2007:19).

Por tanto, el modelo de alto compromiso refleja el grado en el que los directivos crean y facilitan un entorno de apoyo, justicia y confianza. Cuando los empleados comprueban que los directivos forjan un entorno que tiene en consideración sus necesidades, sus opiniones y valora sus contribuciones, tienen más incentivos para esforzarse en su trabajo (Gouldner, 1960; Eisenberger *et al.*, 1986; Wayne, Liden, Graf y Ferris, 1997) y una mayor motivación y satisfacción (Yoon, Beatty y Suth, 2001). La investigación ha evidenciado que cuando los empleados perciben ese clima de respeto y cuidado, las prácticas de recursos humanos pueden tener un impacto más significativo en el compromiso (Kiniki, Carson y Bohlander, 1992; Meyer y Smith, 2000). Bajo esta línea de investigación, y específicamente para el caso que nos ocupa (PYME), el director/propietario es el actor principal en la relación de empleo, punto de unión entre el empleado y la organización, responsable de diseñar e implementar las prácticas apropiadas. Es por ello que consideramos oportuno enfatizar que la relación con el superior se ha desvelado en los últimos años como una variable de gran relevancia para comprender los comportamientos y actitudes de los individuos en las organizaciones (Liden *et al.*, 2000; Lee, 2005; Ansari, Kee y Aafaqui, 2007; Bhal y Ansari, 2007). Por todo lo anteriormente expuesto, diversos autores enfatizan el hecho de que un entorno social de atención a los empleados y compromiso constituye un recurso estratégico para la organización (Wright, Smart y McMahan, 1995; Becker y Gerhart, 1996; Lee y Miller, 1999; Guthrie, 2001; Hillman y Keim, 2001; Déniz y De Saá, 2003; Roca, Escrig y Bou, 2004).

El estudio de la Dirección de alto compromiso y de la relación entre las prácticas implantadas y los resultados organizativos ha llevado a los investigadores a adoptar tres perspectivas distintas de análisis que abordamos a continuación.

1.1.3. Perspectivas teóricas para el estudio del impacto de las prácticas de RRHH de alto compromiso

Con respecto a las condiciones bajo las cuales el sistema de alto compromiso influye en los resultados de la organización, existen diferentes perspectivas teóricas, no necesariamente contradictorias (Sels *et al.*, 2006): la perspectiva universalista, la contingente y la configuracional. Esta taxonomía es una de las más extensamente citadas y dominantes en la literatura (Delery y Doty, 1996; Michie y Sheehan, 2005) aunque “numerosos investigadores han discutido si la dirección estratégica de RRHH ha sido transformada en dos escuelas normativas que compiten: la universal y la contingente” (Camps y Luna, 2008:29). No obstante, “independientemente de la perspectiva adoptada, la mayoría de los estudios empíricos que analizan la relación entre dirección de RRHH y resultados reflejan impactos positivos tanto en el empleado como en la organización” (Sels *et al.*, 2006:322).

Perspectiva Universalista

La perspectiva universalista argumenta que existe un conjunto de prácticas de RRHH que es mejor que otro, y cuyo efecto sobre los resultados es siempre positivo independientemente de las circunstancias internas y externas a las que la organización se enfrenta. Esta perspectiva se sustenta en numerosas e importantes aportaciones, donde autores como Huselid (1995), Delery y Doty (1996), Ichniowski *et al.* (1997), Bae y Lawler (2000) y Datta *et al.* (2005), entre otros, han demostrado la existencia de una relación directa entre los beneficios obtenidos por las organizaciones y la aplicación de un conjunto de prácticas de RRHH de alto compromiso. Por tanto, se asume que existe una relación directa entre determinadas prácticas de RRHH de alto compromiso y el desempeño organizativo (Delaney *et al.*, 1989; Pfeffer, 1994; Datta *et al.*, 2005; Lengnick-Hall *et al.*, 2009).

Esta perspectiva aporta la visión teórica más sencilla sobre los Sistemas de RRHH (SRH), considerando que la relación entre la variable independiente (el sistema de prácticas de RRHH) y una variable dependiente (los resultados) es universal a todas las organizaciones (Zhang, 2008). Por ello, algunos investigadores argumentan que la perspectiva universalista tiene un importante potencial para realzar el entendimiento teórico de la dirección de alto compromiso (Boselie, Dietz y Boon, 2005; De Menezes y Wood, 2006).

A las prácticas de RRHH que se integran dentro de este enfoque se les suele denominar “mejores prácticas”, “prácticas laborales de alto rendimiento” (Nadler y Gerstein, 1994), “prácticas progresistas de recursos humanos” (Delaney y Huselid, 1996), “prácticas innovadoras de recursos humanos” (Ichniowski *et al.*, 1997) o “sistemas de alto compromiso” (Walton, 1985). Se pueden distinguir dos tipos de estudios dentro de este enfoque (Wright y Boswell, 2000): los que abordan prácticas individuales y los que adoptan conjuntos de prácticas coherentes entre sí. A este último grupo se le denomina enfoque universalista subfuncional y sistémico (Martín, Romero y Sánchez, 2004). Hay algunos autores que se decantan por la aplicación de estas prácticas de forma conjunta, pues creen que la utilización individual y aislada, no coherente internamente, podría tener un impacto negativo (Becker, Huseild, Pickus y Spratt, 1997; Ichniowski *et al.*, 1997; Meyer y Smith, 2000). El efecto de las prácticas de RRHH en los resultados se debe a la arquitectura global del sistema y no a las “mejores prácticas” aisladamente consideradas (Beckert y Gerhart, 1996). De esta manera, afloran las complementariedades existentes entre las mismas (Arthur, 1994; Huselid, 1995; MacDuffie 1995; Becker y Huselid, 2006; Combs, Liu, Hall y Ketchen, 2006; Marchal y Keges, 2008), encajando bien con las tareas que la organización realiza (Wright y Boswell, 2002). Por ejemplo, dentro de esta perspectiva se reconoce que la aplicación de una serie de prácticas de alto compromiso influye en la productividad y beneficios de las empresas (Huseild, 1995, Ichniowski *et al.*, 1997), pero su efecto será mucho más notable cuando se apliquen dentro de sistemas coherentes, que se refuercen entre sí (Arthur, 1994; Pfeffer, 1994; Huseild, 1995; Kepes y Delery, 2007).

A pesar de gozar de una gran aceptación y de que la mayor parte de los trabajos e investigaciones empíricas se han articulado dentro de este enfoque, existen ciertas críticas y limitaciones a tener en cuenta. Una primera crítica alerta sobre la naturaleza de la relación de causalidad entre las prácticas de recursos humanos aplicadas y los resultados empresariales, planteando la posible reversibilidad de dicha relación (Bonache y Cabrera, 2002). Es decir, muchas empresas pueden haber desarrollado el enfoque universalista porque unos buenos resultados se lo permitían, por lo que la aplicación de prácticas universalistas es sólo la consecuencia de unos buenos resultados. Por otra parte, hay también quienes estiman que la opción de considerar de manera aislada cada una de las prácticas de RRHH no se corresponde con el carácter integrado y sinérgico de los sistemas de RRHH en las empresas, por lo que la perspectiva universalista sólo sería aceptable si se aborda desde el enfoque sistémico.

Perspectiva Contingente

La perspectiva contingente va más allá de las relaciones simples, lineales y causales exploradas en la perspectiva universalista (Zhang, 2008), aportando una visión más compleja pues incluye las interacciones entre variables (Venkatraman, 1989). El principio fundamental de la teoría contingente es que la falta de ajuste entre dos o más elementos de un sistema reduce su efectividad global; se asume que existen determinados factores que aumentan o disminuyen el impacto que tienen determinadas prácticas de RRHH en los resultados (Milkovich, 1988; Butler, Ferris y Napier, 1991), por lo que debe existir congruencia entre dichas prácticas y otras variables de la organización (Hatun y Pettigrew, 2006; Camps y Luna, 2008). Consecuentemente, sólo las empresas que logran un ajuste entre ambos tipos de variables obtendrán resultados superiores (Guest, 1997).

Más concretamente, la teoría de la contingencia sostiene que la relación entre la variable dependiente y las variables independientes relevantes será diferente para los distintos niveles de la variable crítica de contingencia. En este sentido, la literatura sobre gestión estratégica de RRHH ha analizado principalmente tres tipos de relaciones de contingencia: la relación entre la elección de las prácticas de RRHH y las distintas etapas del ciclo de vida de la organización; la vinculación de dichas prácticas con la estructura organizativa; y el enlace entre la gestión estratégica de RRHH y la estrategia organizativa (Storey y Sisson, 1993). De estas tres, la relación con las características de la estrategia perseguida se considera generalmente el factor de contingencia primario (Michie y Sheehan, 2005).

La relación de contingencia que se refiere al ciclo de vida de la organización analiza los cambios de prioridades en función de las distintas fases del desarrollo organizativo: introducción, crecimiento, madurez y declive (Baird y Meshoulan, 1988). Estas prioridades cambiantes influirán en la gestión de RRHH. En este sentido, se identifican dos enfoques: el enfoque de roles, que analiza el tipo de empleado que mejor se ajusta a las necesidades organizativas (Gerstein y Reisman, 1983) y un segundo enfoque que se centra en la importancia de las distintas actividades de RRHH en cada una de las etapas del ciclo de vida, tratando de determinar las más adecuadas para cada una de ellas (Kochan y Barocci, 1985; Legninck-Hall y Lengnick-Hall, 1988; Buller y Napier, 1993).

En la segunda relación de contingencia propuesta es necesario tener en cuenta que las distintas formas estructurales surgen como consecuencia de la influencia de variables externas e internas, entre las cuales se incluyen la tecnología, el crecimiento organizativo, la turbulencia del entorno y la estrategia empresarial, entre otras (Mintzberg, 1979). Además, las distintas formas estructurales se enfrentarán a diferentes retos que tendrán implicaciones para los RRHH (Jackson y Schuler, 1995). En la última relación, las prácticas de RRHH deben ser compatibles con la estrategia puesta en práctica (Guthrie, Spell y Nyamori, 2002). Para la estrategia organizativa se establecen tres niveles de ajuste entre las prácticas de RRHH y los resultados organizativos: el ajuste interno presume que los resultados dependen de la adaptación alcanzada entre las diferentes prácticas de RRHH entre sí, evitando cualquier tipo de contradicción, (Dyer, 1983; Osterman, 1987); el ajuste externo se refiere a la concordancia entre las diferentes prácticas de RRHH y la estrategia empresarial; y el ajuste integrado combina los dos anteriores.

La perspectiva contingente también ha sido objeto de algunas críticas, entre las que destacan las siguientes: las investigaciones empíricas que amparan la perspectiva contingente se basan en estudios estáticos y no consideran los cambios que se producen en las organizaciones (Purcell, 1999); habitualmente se analiza la relación entre una determinada práctica de RRHH y una determinada estrategia, pero en la realidad la mayoría de las organizaciones desarrollan varias estrategias competitivas de modo simultáneo (Youndt *et al.*, 1996; Lee y Miller, 1999); siempre se da por supuesto que la estrategia determina las prácticas de RRHH, pero en algunas organizaciones la relación es a la inversa (Wright *et al.*, 1994); con carácter general, sólo se considera como variable contingente la estrategia empresarial, pero se obvian otras variables (Chadwick y Capeli, 1999; Cano y Céspedes, 2003).

Perspectiva Configuracional

La perspectiva configuracional argumenta que únicamente las prácticas de RRHH como sistema tienen un efecto positivo sobre el rendimiento de la organización (Kepes y Delery, 2007); adicionalmente establece que una configuración puede ser eficaz en cualquier contexto (Lengnick-Hall *et al.*, 2009). Se centra en analizar la manera en la que un conjunto de múltiples variables independientes se relaciona con una variable dependiente, en lugar de estudiar la forma en la que se relacionan las variables independientes individuales con una variable dependiente (Delery y Doty, 1996).

El acercamiento configuracional sugiere que la empresa debe desarrollar un sistema de prácticas de alto compromiso de modo que tanto la consistencia horizontal como vertical pueda ser alcanzada. La consistencia horizontal implica que debe haber una eficacia interna, asumiendo una interdependencia entre prácticas individuales de RRHH, de forma que el empleo de una práctica realza la eficacia de otras (sinergia entre prácticas). La consistencia vertical se refiere a la relación entre el sistema de RRHH y otras características de la organización como su estrategia (Michie y Sheehan, 2005).

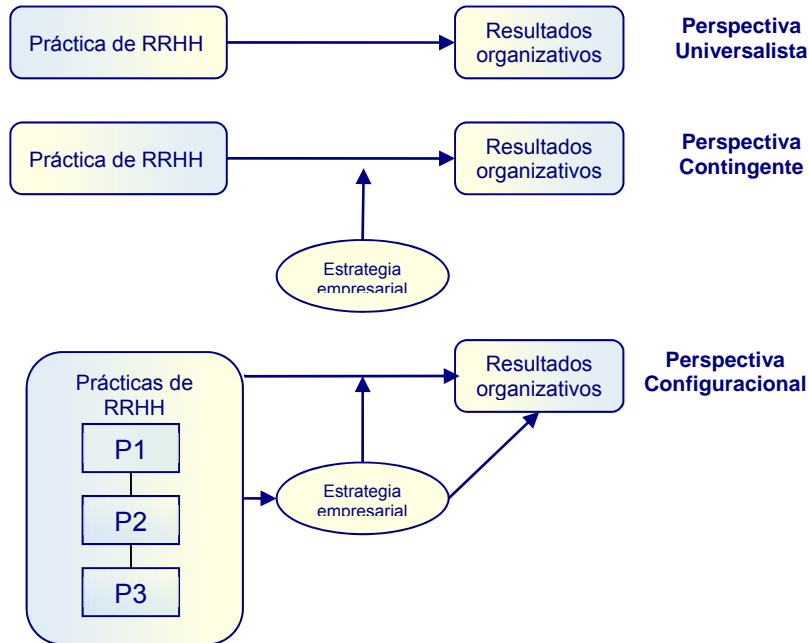
Atendiendo a esta perspectiva, las prácticas de RRHH pueden ser una fuente de VC cuando la empresa desarrolla sistemas efectivos que aprovechan las complementariedades o sinergias potenciales con el resto de los elementos organizativos, ayudando a desarrollar la estrategia competitiva de la empresa (Huselid, 1995). El enfoque configuracional se distingue del enfoque universalista y del contingente al centrarse en los efectos sinérgicos no lineales e interacciones de orden superior, que no pueden recoger las teorías contingentes tradicionales al estudiar la relación entre dos variables.

Una vez analizadas las tres perspectivas podemos concluir que la noción de consistencia implícita a cada una de ellas es diferente. La perspectiva universal sugiere que la consistencia es interna, de modo que “la mejor práctica” lo es en todos los contextos, derivándose las variaciones entre empresas de las prácticas de RRHH que éstas escojan e implementen. La perspectiva contingente sugiere que para que las prácticas de RRHH puedan ser eficaces deben ser compatibles con otros factores, principalmente la estrategia de la firma (en otras palabras, consistencia externa). Y la perspectiva configuracional sugiere que los resultados mejorados ocurrirán sólo cuando se alcance la consistencia ‘vertical’ o externa y la consistencia ‘horizontal’ o interna (Michie y Sheehan, 2005). Los investigadores argumentan que la perspectiva universal y la perspectiva contingente no son necesariamente excluyentes, (e.g., Boxall y Purcell, 2008). La figura 1.1 presenta gráficamente el planteamiento de las tres perspectivas.

Por otra parte, la literatura respalda que, independientemente de la perspectiva teórica desde la cual se analice el efecto de las prácticas de alto compromiso en los resultados, es posible identificar ciertas prácticas de RRHH, comunes a estos tres enfoques, que pretenden mejorar el compromiso organizativo y disminuir la rotación de empleados (Chew y Chang, 2008).

Figura 1.1. Perspectivas para el estudio del impacto de las prácticas de RRHH de alto compromiso en la organización

Fuente: McMahan *et al.* (1999)



No obstante, dado el objetivo de la presente investigación, consideramos que la perspectiva universalista sistémica es la que ofrece el marco más adecuado para entender la influencia de la IE en la toma de decisiones de RRHH al no contemplar dicho marco la influencia de otras variables contingentes.

1.1.3.1. El Sistema de prácticas de RRHH de alto compromiso desde un enfoque universalista sistémico

Bajo la perspectiva universalista se sugiere que la utilización de prácticas de alto compromiso llevará asociados niveles superiores de resultados, independientemente de las características particulares de la organización, del sector en el que se encuentre inmersa y, de manera más amplia, de cualquier elemento del entorno (Pfeffer, 1994; Ichniowski *et al.*, 1997). El eje central de esta perspectiva es que las organizaciones deberían adoptar estas prácticas independientemente del contexto (Zhang, 2008).

Algunos de los trabajos más reseñables que han tomado como base la perspectiva universalista son los realizados por Harel y Tzafir (1999), y Tzafir (2002). Este último autor afirma que, “acorde a la perspectiva universalista, las organizaciones que proceden de diferentes sectores, que operan en diferentes industrias, y en períodos de

tiempo diferentes, podrían usar un mismo conjunto de prácticas de gestión de recursos humanos” (Tzafir, 2006:109). Dichas prácticas distintivas se integran en sistemas de carácter aditivo, bajo la premisa de que a mayor número de prácticas de alto compromiso aplicadas el efecto sobre el resultado será mayor (Hernández y García, 2007).

Ahora bien, para que el conjunto de prácticas aplicadas se constituya como una fuente de ventaja competitiva éstas han de ser concebidas como un grupo sistémico de variables no fácilmente identificable ni imitable por otra organización. Con tal fin, la empresa debería identificar aquellas prácticas de carácter universal cuya aplicación le permita desarrollar ventajas competitivas sostenibles. Como se ha mencionado, nuestra investigación se fundamentará en la perspectiva universalista sistémica, proponiendo la aplicación de un conjunto de prácticas de RRHH de alto compromiso que permiten la obtención de resultados sostenibles mejores que con la implantación de prácticas individuales (Wright y Kehoe, 2008).

A partir de los estudios de Walton (1985) y Pfeffer (1994), los diferentes investigadores han diseñado conjuntos de prácticas de RRHH que se adecuaban a los objetivos propuestos en sus investigaciones. Las prácticas incluídas han variado de trabajo en trabajo. Sin embargo, es posible encontrar en la literatura trabajos recopilatorios (Dyer y Reeves, 1995; Becker y Gerhart, 1996) de las “mejores prácticas” de RRHH sugeridas por distintos autores. Por ejemplo, la selección, formación, evaluación, retribución, incentivos y seguridad en el empleo son las prácticas que normalmente aparecen en los trabajos sobre alto compromiso (e.g., Huselid, 1995; Delaney y Huselid, 1996; Youndt *et al.*, 1996; Wood y De Menezes, 1998; Luna y Camps, 2007). Otros autores (e.g., Beer, Spector, Lawrence, Mills y Walton 1995; Guest, 1997) también consideran que prácticas como el desarrollo interno de los empleados, la comunicación abierta e intensa entre directivos y empleados o la participación de los empleados en la toma de decisiones son vitales para el sistema.

Para fundamentar los fines que deben perseguir las prácticas de alto compromiso, Bailey (1993) propuso como guía el modelo AMO (*Abilities, Motivation and Opportunities*), el cual ha sido apoyado por numerosos investigadores (e.g., Delery 1998; Appelbaum, Bailey, Berg y Kalleberg, 2000; Lepak, Bartol y Erhardt, 2005; Wright y Kehoe, 2008). En casi toda la investigación empírica realizada en este campo aparecen las áreas AMO como las principales del sistema de alto compromiso (Gellatly, Hunter, Currie y Irving, 2009). Dicho modelo permite un entendimiento teórico

específico de las relaciones entre prácticas de RRHH y compromiso organizativo (Wright y Kehoe, 2008). Así, una práctica de alto compromiso debe perseguir alguno o varios de estos fines:

- 1) *Mejorar las habilidades de los empleados.* Se refiere al grado en que las prácticas de RRHH intentan mejorar el conocimiento, habilidades y capacidades de los empleados de las empresas (Lepak, Liao, Chung y Harden, 2006). Así, las prácticas orientadas al desarrollo del individuo (e.g., formación) deberían aumentar los sentimientos de control interno (la autonomía) y de identificación y conexión emocional con el trabajo y la organización, así como el sentido de pertenencia (Meyer, Becker y Vandenberghe, 2004; Gellatly *et al.*, 2009). Las organizaciones pueden adquirir esas habilidades -por medio de la selección de empleados- o bien pueden crearlas -por medio de la formación y el desarrollo profesional- (Pérez, Prieto y Martín, 2009:39).
- 2) *Motivar el comportamiento de los empleados.* Las prácticas orientadas a la motivación (e.g., sistemas de compensación, seguridad en el empleo, evaluación, promoción), y que generan a su vez estabilidad, serán vistas por los empleados como una demostración de confianza por parte de la organización. Dichas prácticas hacen que mejore la intención de permanencia. Por otro lado, se espera estimular el comportamiento necesario básico para la realización de las tareas (Lepak *et al.*, 2006). Las prácticas pueden animar a los empleados a desarrollar un comportamiento que va más allá del trabajo esperado, lo que impacta positivamente en la eficacia de la organización; o desalentarles, desarrollando comportamientos contraproducentes que impactan negativamente en la organización (absentismo, etc.).
- 3) *Crear oportunidades para el empleado.* Se refiere al grado en que las prácticas permiten hacer un uso pleno de las capacidades y experiencia de los empleados, permitiéndoles a su vez una mayor interacción en la organización (e.g., comunicación, trabajo en equipo, participación). Estas oportunidades especialmente se van a potenciar a partir de las relaciones que se establezcan entre los empleados (Kelloway y Barling, 2000; Argote, Mcevily y Reagans, 2003; Thite, 2004; Oltra, 2005). Por ejemplo, proporcionando ocasiones de participar en la toma de decisiones relativa al trabajo, a los resultados de la organización, a la resolución de problemas, etc. (Wright y Kehoe, 2008). De esta forma, se ha encontrado una relación negativa entre las prácticas

orientadas a la creación de oportunidades y la rotación de empleados (Gardner, Moynihan y Wrigh., 2007).

Mientras las prácticas pueden ser subclasificadas atendiendo al marco que contempla el desarrollo de habilidades, la motivación y creación de oportunidades (AMO), Lepak *et al.* (2005) señalan que dicho marco no excluye la posibilidad de que una misma práctica se ubique en varias de las dimensiones o fines anteriormente señalados. Por ejemplo, los programas de formación pueden apuntar principalmente a construir habilidades, pero también influyen en la motivación y compromiso del empleado. Asimismo, los programas de participación crean oportunidades, pero pueden también ayudar a la construcción del conocimiento y la motivación de los empleados (Wright y Kehoe, 2008). Por lo tanto, el efecto directo del sistema de prácticas de alto compromiso sobre los resultados relacionados con el empleado depende de la práctica que es tomada en cuenta (e.g., Fey, Björkman y Pavlovskaya, 2000; Paul y Anantharaman, 2003; Paré y Tremblay, 2007). Así, la premisa fundamental es que las prácticas de dirección de RRHH deben incidir en las habilidades, la motivación y las oportunidades para el empleado como dimensiones fundamentales de las que dependen su rendimiento y los resultados de la organización (Huselid, 1995; Delaney y Huselid, 1996; Appelbaum *et al.*, 2000; Batt, 2002).

Una vez revisada la literatura existente y definido el enfoque bajo el cual examinaremos la relación entre la adopción de prácticas de RRHH y los resultados, en el apartado siguiente presentamos las prácticas de RRHH de alto compromiso que abordamos en nuestra investigación.

1.1.4. Las prácticas que integran el sistema de RRHH de alto compromiso

A pesar del considerable volumen y diversidad de investigación realizada en torno a la dirección de RRHH, ésta se ha dirigido en mayor medida a la gran empresa; relativamente poco se han explorado las relaciones entre las decisiones de RRHH y los comportamientos o resultados en las PYMES (Hornsby y Kuratko, 2003; Zheng *et al.*, 2009). Sin embargo, la gestión de los RRHH en la PYME posee una serie de singularidades que la hacen diferir de la que realizan las grandes empresas (Hornsby y Kuratko, 1990, 2003; Deshpande y Golhar, 1994; Renuka y Venkateshwara, 2006).

Las primeras investigaciones sobre dirección de RRHH en PYMES afirmaban que la falta de reconocimiento sobre la importancia de las prácticas de RRHH es lo que conducía al menor empleo de las mismas (Hendry, Jones, Arthur y Pettigrew 1991; Golhar y Deshpande, 1997). Además, muchas de estas prácticas requieren de considerables inversiones para su desarrollo (Klaas, McClendon y Gainey, 2000), no estando los recursos financieros necesarios siempre al alcance de las PYMES. Ello implicaba que las PYMES invirtieran menos recursos en capital humano y que sus prácticas de RRHH fueran básicamente informales (Mayson y Barrett, 2006). Todo ello implicaría que la PYME que desee alcanzar ventajas competitivas sobre la base de sus RRHH deberá centrarse en el uso de aquellas prácticas de RRHH que en menor medida requieran recursos financieros. Sin embargo, estudios recientes apoyan la tendencia de las PYMES a invertir cada vez más dinero en RRHH. Prueba de ello es que cuando se pregunta a los propietarios y/o directores de la PYME sobre los problemas relativos a la dirección de RRHH, éstos afirman que representan una de sus mayores preocupaciones (Tocher y Rutherford, 2009), lo cual invita a intensificar la investigación en relación con las prácticas de dirección de RRHH en dichas empresas.

A pesar de su escasez, los estudios realizados ponen de manifiesto la importancia de la dirección de RRHH en el éxito de la PYME (Rubio, 2004) y confirman que las prácticas de RRHH aplicadas por estas empresas influyen en su funcionamiento (Way, 2002; Lacoursière, Fabi, St-Pierre y Arcand, 2005; Sels *et al.*, 2006; Fabi, Raymond y Lacoursière, 2007; Jayawarna, Macpherson y Wilson, 2007). De hecho, una inadecuada gestión de los RRHH no sólo reduce la productividad de la empresa y su rentabilidad, sino que puede crear un clima negativo que desemboque incluso en el fracaso de la PYME (McEvoy, 1984). Desde este punto de vista, para que las empresas logren el éxito competitivo deben establecer los mecanismos que permitan atraer candidatos cualificados, retener y motivar a sus empleados y establecer fórmulas que los ayuden a crecer y desarrollarse dentro de la empresa (Gómez, Balkin y Cardy, 2001). Las prácticas de RRHH son el medio principal por el cual las empresas pueden influir y definir las habilidades, actitudes y el comportamiento de los empleados (Martinsons, 1995; Collins y Clark, 2003), por lo que se hacen cada vez más importantes en la economía moderna y, especialmente, para las empresas más pequeñas (De Kok *et al.*, 2006) que cuentan con un menor número de empleados, de manera que la aportación o ausencia de cada uno de ellos es porcentualmente más relevante que en la gran empresa.

Por otra parte, la PYME suele presentar estructuras sencillas y poco jerárquicas, por lo que el tamaño más pequeño es fuente de oportunidades en cuanto a la dirección de RRHH (Wilkinson, 1999). Concretamente, la dirección de RRHH reportará ventajas si las PYMES son capaces de aprovechar: a) el buen clima laboral que pueda existir, motivado por los excelentes canales de comunicación, b) los mayores niveles de flexibilidad, c) la alta motivación laboral, al permitir a los trabajadores observar con facilidad la relación entre las tareas desarrolladas y el resultado final obtenido por la empresa, además de ofrecer puestos de trabajo con mayor amplitud de actividades, y d) la mayor cercanía del directivo a los puestos de trabajo (Rubio y Aragón, 2008). Esto influirá en el modo en que se aplican las prácticas de RRHH por parte de la PYME.

Sobre la base de los trabajos teóricos desarrollados desde la perspectiva universalista (e.g., Miles y Snow, 1984; Kerr y Slocum, 1987; Osterman, 1987; Sonnenfeld y Peiperl, 1988), identificamos diversas prácticas de RRHH tales como oportunidades de promoción interna, formación, remuneración, seguridad en el empleo, mecanismos de participación y definición de puestos de trabajo, etc. Atendiendo a la revisión de la literatura sobre prácticas de alto compromiso y a los fines que éstas deben perseguir (AMO), hemos escogido para realizar la presente investigación aquellas prácticas que han contribuido al éxito de las empresas en general y de las PYMES en particular. Consideramos que las prácticas seleccionadas se adecúan a la realidad de la PYME teniendo en cuenta que: a) la continuidad es una preocupación e interés primario para la mayoría de las PYMES (Sels *et al.*, 2006); b) no siempre cada PYME tiene la ambición o el deseo de crecer mucho más (Heneman, Tansky y Camp, 2000); c) la carencia de recursos financieros o humanos necesarios demuestra ser una importante barrera de crecimiento para un gran número de PYMES (Binks y Ennew, 1996); y d) su menor tamaño y estructuras más flexibles hace que tengan mayor libertad que las grandes empresas para escoger sus prácticas de RRHH (Zheng, Morrison y O'Neill, 2006).

Con ese perfil, las prácticas seleccionadas para este estudio son las siguientes: selección, promoción interna, formación, comunicación interna, participación del empleado, diseño de puestos, trabajo en equipo, evaluación, remuneración y seguridad en el empleo. Estas prácticas pueden complementarse a la hora de incidir en las habilidades, motivación y oportunidades de los empleados pero, también, cada una de ellas por separado puede asociarse a la respectiva dimensión en la que ejerce

un efecto dominante (Delaney y Huselid, 1996; Delery y Doty, 1996; Wright y Snell, 1998).

Selección de Personal

En el sistema de RRHH un aspecto clave es la rigurosidad de las actividades de selección desarrolladas por la organización, que asegure la idoneidad de los nuevos empleados atendiendo a las necesidades de la empresa. La práctica de selección contribuye al mantenimiento y desarrollo de las habilidades dentro de la organización (Lepak *et al.*, 2006). Por tanto, la dirección de alto compromiso pone especial énfasis en encontrar a la persona adecuada para cada puesto (Beltrán, 2006), además de asegurar, desde la fase de selección, que los valores de los empleados sean afines a los de la empresa (Van Vianen, 2000), lo que repercutirá en menor riesgo de absentismo y rotación.

Los mecanismos que se utilicen para la selección dependerán del tamaño de la empresa y de los recursos y capacidades que ésta posea para ponerlos en práctica (McEvoy, 1984; Deshpande y Golhar, 1994; Heneman y Berkley, 1999). Por su parte, Gatewood y Field (1987) argumentan que las PYMES necesitan mecanismos de selección muy bien enfocados, ya que no cuentan con especialistas para dichos procesos. Concretamente, la práctica de selección será eficaz en la medida en que se base en la planificación de los RRHH y en la descripción de los puestos de trabajo (Singh y Vohra, 2009). Es necesario que las empresas destinen los recursos económicos, de tiempo, conocimiento, etc., que se puedan permitir para la selección del nuevo personal. Unos mecanismos de selección adecuadamente definidos sobre la base de los méritos, actitudes y valores requeridos, y que sigan un proceso riguroso, tendrán una influencia profunda y duradera sobre los nuevos empleados (Flood, Turner, Ramamoorthy y Pearson, 2001; Lemons y Jones, 2001; Maheshwari, Bhat y Dhiman, 2007).

Como ha sido mencionado, durante el proceso de selección se requiere identificar y atraer empleados capacitados, que puedan alinear sus valores e intereses con los valores y objetivos de la organización (Lings, 2004; Kaya, 2006). A su vez, es importante que las empresas tomen en consideración las actitudes y comportamientos que los empleados tienen hacia la resolución de problemas, si cuentan con valores relativos al trabajo, si se sienten bien trabajando en equipo (Beatty y Schneier, 1997;

Kaya, 2006), aspectos todos valiosos y difíciles de replicar por los competidores y que, por tanto, permiten la acumulación de un capital humano específico que contribuya a satisfacer las necesidades de la organización (Hatch y Dyer, 2004; Subramanian y Youndt, 2005). De esta manera, una selección acertada proveerá a la organización de empleados que puedan tomar decisiones apropiadas y que le permitan reaccionar rápidamente en momentos de cambio; aprovechando oportunidades y sorteando amenazas inesperadas (Kaya, 2006).

Promoción interna

La promoción interna es aquella práctica de RRHH que hace referencia a la movilidad de los empleados dentro de la organización. Esta práctica de RRHH debe ser perfectamente viable con independencia del tamaño de la empresa (Deshpande y Golhar, 1994), dado que su aplicación no supone un desembolso económico superior al que representaría la cobertura de vacantes con personal externo. Dentro de las prácticas que potencian el desarrollo del individuo, la promoción interna ayuda a maximizar el compromiso de los empleados y su potencial de conocimientos y destrezas (James, 2002; Rodríguez y Ventura, 2002; Mak y Akthar, 2003), ya que les permite desarrollar sus habilidades y capacidades (Kristof, 1996; Withers, 2001). De esta manera, esta práctica conduce al cumplimiento del contrato psicológico (Sturges, Conway, Guest y Liefoghe, 2005). Sobre la base de la teoría del intercambio social (Blau, 1964), si la organización permite al empleado alcanzar sus expectativas, éste se sentirá complacido y lo más probable es que manifieste una conducta adecuada (Álvarez, 2008). Entre estas expectativas se incluye el desarrollo de su carrera dentro de la organización. Si dicho desarrollo se produce, el empleado corresponderá mostrando mayor compromiso y menor intención de marcharse de la empresa (Chen, Chang y Yeh, 2004). En este sentido, Bagdadli *et al.* (2006) concluyen que las decisiones de promoción influyen en los sentimientos de compromiso atendiendo a las percepciones de justicia procedimental que generan en el empleado en relación con la toma de decisiones relativa a la promoción.

Desde la perspectiva del EBR, el capital humano desarrollado internamente, en el seno de la organización, puede ser más productivo que el adquirido externamente (Penrose, 1959; Kor y Mahoney, 2004, 2005), ya que su relación con otros recursos internos de la empresa permitirá el desarrollo de nuevos conocimientos y habilidades difícilmente imitables por otras organizaciones (Kor y Leblebici, 2005). A partir del

enfoque sistémico de prácticas de RRHH, la promoción interna permite a las empresas aprovecharse de la formación ofrecida a sus recursos humanos, minimizando a su vez la rotación del personal (Forrier y Sels, 2003; Nisar, 2004). Esta práctica es utilizada como una vía para proteger y favorecer las inversiones específicas realizadas en el capital humano de la organización (Bayo y Ortín, 2003). Además, permite reducir esfuerzos en términos de selección, así como los gastos que conllevan los procesos de formación (Milkovich y Boudreau, 1994), reteniendo al personal más valioso y asegurando su adaptación a las formas de hacer las cosas en la empresa.

Un criterio que puede establecerse en relación con la aplicación de la promoción es que, al surgir una vacante, se ofrezca a los empleados actuales la posibilidad de promocionar antes que cubrir la misma con nuevos empleados (Delery y Doty, 1996). Ahora bien, para realizar dicha promoción es necesario tomar en cuenta las capacidades y rendimiento del personal, considerando que todos los niveles de la empresa podrían tener la posibilidad de promocionar si cumplen con las capacidades requeridas para el puesto (Sels *et al.*, 2006).

Resulta de gran importancia que los empleados conozcan su potencial de desarrollo dentro de la organización (Delery y Doty, 1996) y que los directores, a su vez, conozcan las aspiraciones de promoción de sus empleados. Todo ello será posible si los responsables del RRHH han creado a través del tiempo una organización que permita que esta práctica se pueda desarrollar, motivando de este modo al empleado a poder acceder a puestos mejores dentro de la organización como resultado de su esfuerzo.

Formación

Las habilidades de un empleado pueden ser naturales o adquiridas por éste a través de la formación (Nadler, Thomson y Van Boven, 2003; Oltra, 2005; Afiouni, 2007). La formación es una de las prácticas centrales que conforman un sistema de RRHH de alto compromiso (Chew y Chang, 2008), ya que incrementa la motivación del empleado y el desarrollo de sus habilidades, además de constituir un factor muy importante de estabilidad laboral (Albizu, 1997; García, 1999; Ortega, 2001; Pérez, 2002; Malik, 2003, Wright y Kehoe, 2008). En esta línea de pensamiento se han desarrollado numerosos trabajos que integran entre sus prácticas de RRHH la formación y evalúan la mejora en los resultados que se obtienen a partir de ésta. Así,

se demuestra que la formación ayuda a generar actitudes positivas de los empleados hacia la empresa, además de influir favorablemente en su compromiso, satisfacción y rendimiento (e.g., Smith y Hayton 1999; Abassi y Hollman 2000; Green, Felstead, Mayhew y Pack, 2000; Barrett y O'Connell 2001; Aragón, Barba y Sanz, 2003; Sieben 2005; Úbeda 2005). Así mismo, diferentes autores coinciden en la importancia que tiene la formación para mejorar los resultados de la empresa (e.g., Huselid, 1995; Delery y Doty, 1996).

Aunque existe una creencia convencional de que la formación hace que los empleados tengan más oportunidades en el mercado laboral y, por consiguiente, puedan dejar la organización, estudios contemporáneos han demostrado que dicha práctica influye de forma positiva en las actitudes del empleado hacia el trabajo en la propia empresa (Chew y Chang, 2008). La inversión en formación contribuye a activar la pauta de reciprocidad: si la organización ha invertido dinero en un empleado, éste se sentirá en la obligación de corresponder a aquella inversión con un mayor esfuerzo y compromiso (Pfeffer, 2007). De este modo, se incrementa la probabilidad de que los empleados permanezcan en la organización (Sheridan, 1992; Bassi y Van Buren, 1999; Wood, 1999).

Desde esta óptica, esta práctica ha pasado de ser considerada un coste que se debe minimizar en la empresa, a una forma de optimizar los recursos en la misma, esto es, una fuente de generación de valor para las organizaciones (Becker y Gerhart, 1996). Invertir en los RRHH es una de las formas de lograr la inimitabilidad y de esta manera conseguir ventajas competitivas sostenibles (Fahy, 2000).

La formación debe estar vinculada al proceso de socialización del empleado en la organización, especialmente cuando el trabajador se acaba de incorporar a la empresa (López y Valle, 2008). La posibilidad de recibir formación, por ejemplo en materias necesarias para el buen desarrollo de su tarea profesional y sobre los valores que rigen la actuación de la empresa en el mercado y su funcionamiento interno, le hace percibir un mayor grado de preocupación por él y su rendimiento.

Por tanto, los planes de formación preparan a los empleados para ocupar con eficacia los puestos que se le asignen en la organización (Pucik, 1988). Dichos planes deben ser de acceso para todos los empleados (Rogg, Schmidt, Shull y Schmitt, 2001), logrando de esta manera que mejore el valor y la especificidad del capital humano de la organización en la medida en que los empleados adecuan sus conocimientos y

habilidades a las necesidades de la misma (Snell y Dean, 1994, Shipton, Dawson, West y Patterson, 2002). De este modo, se conseguirá realzar el rendimiento presente y futuro del empleado (Fombrun *et al.*, 1984) y, por tanto, su motivación y compromiso. En cuanto a la motivación, ésta guarda una relación bidireccional con la formación, ya que si las personas están motivadas realizarán esfuerzos y tendrán expectativas y metas, además de mostrar predisposición a realizar esfuerzos que individualmente contribuirán a alcanzar el propósito de la formación (Schwoerer, May, Hollensbe y Mencl, 2005).

Comunicación interna

La comunicación es uno de los principales antecedentes del compromiso (Meyer y Allen, 1997), contribuye a la motivación de los empleados y les facilita la oportunidad de sentirse más implicados en la organización (Lawler y Mohrman, 1989). Cuando el flujo de información es bueno afecta a las percepciones del individuo acerca del cumplimiento del contrato psicológico, así como al clima desarrollado dentro de la organización (Conway y Monks, 2008). La comunicación y el suministro de información por parte de la organización es un indicio determinante para que los empleados tengan confianza en la dirección (Zeffane y Connell, 2003), ya que la información compartida activa la reciprocidad y la confianza es correspondida. Por el contrario, cuando la empresa no transmite información a sus empleados les demuestra que no confía en que ellos puedan mantener la confidencialidad o que puedan usar la información (retenida) con eficacia. De esta forma, los sentimientos de desconfianza y recelo por parte de la organización probablemente también serán correspondidos de igual manera por los empleados (Pfeffer, 2007).

Diversos trabajos empíricos, como el de Shadur, Kienzle y Rodwell (1999), encontraron que la comunicación no sólo se relaciona positivamente con el compromiso, sino también con la satisfacción en el trabajo, el trabajo en equipo y la toma de decisiones. De hecho, la comunicación es una práctica que se encuentra estrechamente vinculada a otras prácticas de RRHH cuyo éxito depende en gran medida de la misma. Por ejemplo, en el caso del trabajo en equipo la comunicación permite la interacción grupal y desarrollo de espíritu de equipo (Mickan y Rodger, 2000). Así mismo, para el desarrollo de la práctica de participación es clave que el empleado se encuentre informado y conozca detalles sobre la organización para poder participar (Luna y Camps, 2006).

La implantación de una adecuada comunicación interna exige la adopción de una serie de mecanismos formales (Guthrie, 2001). Dichos mecanismos permiten implantar una comunicación de arriba hacia abajo -e.g., boletín interno de noticias, revistas, tabloneros o de abajo hacia arriba -e.g., buzón de sugerencias- (Guerrero y Barraud-Didier, 2004). Dentro de esta práctica se contempla el comunicar con transparencia a todos los empleados los objetivos, metas y estrategias a través de las cuales se desea lograr la ventaja competitiva (Kaya, 2006), excepto aquella información que implica riesgo estratégico para la organización (Luna y Camps, 2006). De esta manera, la información suministrada a los empleados sobre la empresa les ayudará a reducir la incertidumbre sobre su contexto laboral y a desarrollar una mejor comprensión del mismo (Postmes, Tanis y de Wit, 2001), aportándoles mayor confianza y criterio para la toma de decisiones en su puesto de trabajo (Pfeffer, 2007). La carencia de canales de comunicación o subutilización de los mismos puede dificultar las respuestas inmediatas a los problemas, dar paso a los conflictos, crear lentitud en los procesos y dificultar una eficaz interacción con el entorno.

Finalmente, y en relación con el emisor de esta información, Heskett y Schlesinger (1997) afirman que el directivo dotado de autoridad formal es el que actúa como centro neurálgico de la organización, identificando y comunicando los valores, la misión, la cultura, así como los procesos de trabajo. Por tanto, el director constituye un vehículo indispensable para lograr una dirección abierta (Pfeffer, 1998).

Participación

Las personas y sus ideas son las fuentes más significativas de creación de riqueza en la economía global actual (Tyson, 1995; Pfeffer, 1998; Senge, 1999; Brewster, Morley y Mayrhofer, 2000; Brewster, 2002; Zeppou y Sotirakou, 2003), pero las organizaciones no pueden forzar a sus empleados a interactuar aportando sus planteamientos. No obstante, a través de la dirección de RRHH sí se pueden crear las condiciones para que surjan esas interacciones (Cohen y Prusak, 2001). De hecho, las organizaciones deben crear espacios de participación que sean favorables para la generación de ideas y sugerencias por parte de los trabajadores, facilitando su participación voluntaria y la identificación con los objetivos de la empresa (Gellatly *et al.*, 2009). De este modo, y a través de esta práctica de RRHH, se conseguirá hacer un uso activo del potencial humano influyendo en la motivación y satisfacción del empleado (Gallie *et al.*, 2001; Wright y Kehoe, 2008) y disminuyendo los

comportamientos negativos (Hodson, 2002). Todo ello logrará efectos positivos sobre la organización (Perry, Mesch y Paarlberg, 2006).

Los sistemas de RRHH que no incluyen procedimientos que permiten a la fuerza de trabajo dar sus opiniones no son bien percibidos y pueden ser asociados con resultados negativos (Way, 2002). En cambio, los sistemas que permiten a los empleados dar sus opiniones (incluso cuando éstos no esperan que éstas tengan impacto sobre la toma de decisiones), tendrán un efecto positivo sobre las percepciones de los empleados en términos de imparcialidad (Tyler, Rasinski y Spodick, 1985; Lind y Tyler, 1988; Greenberg, 1990). Se ha comprobado incluso que la participación en la toma de decisiones, en sí misma, podría generar mayores niveles de compromiso del empleado que cuando es combinada con la participación en los resultados financieros (Bakan, Suseno, Pinnington y Money, 2004). Tanto es así que en las organizaciones donde los empleados disfrutan de altos niveles de participación, los programas de reparto de beneficios parecen tener poco impacto (Bayo y Larraza, 2009). Por tanto, es recomendable diseñar e implantar mecanismos formales para lograr dicha participación (Guthrie, 2001).

Un apartado en el que los empleados pueden participar es en la toma de decisiones referida a su puesto de trabajo. Los empleados a quienes se les permite participar en estos procesos aprenden a poner en práctica procedimientos de trabajo y conocen mejor la organización (Bayo y Larraza, 2009). Ello les generará una mayor sensación de control sobre la tarea a desempeñar, lo que contribuye a una mayor satisfacción, implicación y compromiso con la participación (Damanpour, 1991; Glynn, 1996). Esto es así porque las personas normalmente trabajan más satisfechas cuando pueden contribuir con sus ideas a mejorar los procesos de la empresa (Guest y Hoque, 1994; Baird, 2002; Beltrán, 2006). La apertura de la alta dirección a este tipo de procesos hace que los empleados incrementen la confianza en la gestión (McCauley y Kuhnert, 1992).

Por todo lo anterior, los mecanismos de participación deben promoverse. Así, es importante que los superiores soliciten a todos los empleados la implicación en dichos procesos, de modo que sientan que su participación es importante en el trabajo y se impliquen en el mismo evitando el absentismo (Benito, 2007).

El efecto contrario se produce cuando existe un grupo de empleados que considera que no forma parte del círculo de confianza del director y que no se le ofrecen las

mismas oportunidades para participar en las decisiones. Esta situación empeorará su percepción acerca de la justicia procedimental y disminuirá su compromiso con la organización (Ansari *et al.*, 2007, Bhal y Ansari, 2007).

El desarrollo de esta práctica, al igual que en el caso de la comunicación, dependerá en gran medida de la apertura e interés que el tomador de decisiones tenga para desarrollarla y servir de facilitador de la misma.

Diseño de puestos

Uno de los principales rasgos del modelo de compromiso es la "intención consciente de la dirección para eliminar los aspectos rutinarios del trabajo y que éste intrínsecamente proporcione satisfacción " (Wood y Albanese, 1995:223). Esta práctica especifica las tareas a ser ejecutadas en cada puesto de trabajo, las cuales deben estar claramente definidas (Delery y Doty, 1996) y actualizadas (Rogg *et al.*, 2001). Así mismo, determina los conocimientos, habilidades y capacidades que son necesarias para el desempeño eficaz de tales funciones (Schneider y Konz, 1989; Gómez *et al.*, 2001; Beltrán *et al.*, 2008). Al definir las diferentes tareas asignadas a un trabajo específico se facilita un mejor desempeño en su ejecución, se reducen las fuentes de conflicto y la incertidumbre por parte de los empleados y se favorece un uso óptimo de todos los recursos de la empresa. El diseño del puesto, como práctica de alto compromiso, contempla que las tareas y obligaciones no sean determinadas sólo atendiendo a la descripción específica del puesto, sino tomando en cuenta las habilidades y conocimientos del empleado, de forma que se enriquece el trabajo y se incrementa el nivel de responsabilidad de los empleados (Drach-Zahavy, 2004). Al igual que la formación, el diseño de puestos se vincula con la socialización del empleado en la empresa, ya que es prioritario que en su primera semana de trabajo éste pueda conocer las tareas específicas de su puesto (Rogg *et al.*, 2001).

Desde esta perspectiva, la práctica del diseño de puestos es un importante elemento del modelo de compromiso (Walton, 1985; Guest, 1987; Wood y De Menezes 2007), pues contribuye a generar mayor bienestar en los trabajadores. Esta práctica llega a condicionar incluso la orientación que adoptan las demás prácticas de gestión de RRHH (Huselid, 1995; Delery y Doty, 1996; Youndt *et al.*, 1996; Lepak y Snell, 1999). El diseño de puestos ha mostrado estar positivamente relacionado con la motivación de los empleados (Hackman y Oldham, 1980; Garrido, Pérez y Antó, 2005) y con el

desarrollo y el mantenimiento del capital humano en la organización (Lepak y Snell, 1999, 2002), por lo que es considerado esencial para generar compromiso en los empleados (Wood y Wall, 2007). Como resultado, el diseño de puestos contribuye a la reducción del absentismo y la rotación (e.g., Bayo y Huerta, 2000; Perry *et al.*, 2006).

Trabajo en equipo

Un equipo es un grupo pequeño de personas con habilidades complementarias que están comprometidas en un propósito común del cual son mutuamente responsables, con metas de desempeño que sólo pueden alcanzarse con una interacción adecuada de sus integrantes (Katzenbach y Smith, 1993; Levi y Slem, 1995). El trabajo en equipo es vital para el sostenimiento de la ventaja competitiva por su inimitabilidad, producto de su desarrollo específico dentro de la organización (Birdi *et al.*, 2008). El rendimiento de la organización depende del rendimiento de los equipos y éste, a su vez, está influido por el rendimiento individual. Este último estará en función de las interacciones entre las capacidades y las habilidades del empleado, el esfuerzo discrecional que éste realice y las oportunidades que tenga para contribuir (Boxal y Macky, 2009). De esta manera, el desempeño de un equipo depende tanto de las aportaciones individuales como de las del conjunto de sus miembros. Resulta enriquecedor para la empresa que los empleados se impliquen en las tareas asignadas a los equipos, ya que el desarrollo de un trabajo cooperativo fomenta el desarrollo de redes sociales y normas de comportamiento comunes suficientemente sólidas como para crear un marco en el que tengan valor las aportaciones individuales de cada empleado y también el intercambio de las mismas (Nahapiet y Ghoshal, 1998; Cabrera y Cabrera, 2005).

El equipo y sus procesos sociales inherentes -e.g., gestión del conflicto, cooperación, toma de decisiones, etc.- funcionan creando un sentido de comunidad, reforzando las fuerzas de cohesión social entre los miembros del grupo y, así, el compromiso hacia la organización (Morrison, 2002). La cohesión del equipo, por su parte, se considera un factor esencial en el logro de resultados (Michalisin, Karau y Tangpong, 2004). Bajo este enfoque, la teoría del intercambio social permite explicar que los empleados que trabajan en equipo sientan un mayor compromiso hacia el mismo (Bishop, Scott, Goldsby y Cropanzano, 2005), contribuyendo a mejorar el rendimiento de la organización debido a varios factores: la mayor motivación de sus miembros, que asegura el uso de las habilidades necesarias para la finalización de tareas

interdependientes; la disminución de los costes de trabajo, debido a la menor necesidad de supervisión directa; y el desarrollo de mejores oportunidades para que los miembros aprendan los unos de los otros (e.g., Orsburn y Moran, 2000; Allen y Hecht, 2004; Leach, Wall, Rogelberg y Jackson, 2005).

Además de los beneficios antes mencionados, el trabajo en equipo también genera otras ventajas a la organización que lo utiliza, entre las que podemos citar la oportunidad que proporciona para que los empleados compartan el conocimiento (Bird *et al.*, 2008). La diversidad de conocimiento, habilidades y destrezas presentes en un equipo de trabajo generan la riqueza y potencial del grupo (Hoegl y Gemuenden, 2001). Cuando esta diversidad se combina con un conocimiento relativamente próximo entre los integrantes, el trabajo en equipo es más fácil, pues se produce un entendimiento tácito y existe menos necesidad de explicaciones o demostraciones (Sapsed, Bessant, Partington, Tranfield y Young, 2002). Por otro lado, el trabajo en equipo incrementa el valor del capital humano (López y Valle, 2008) y puede permitir a la organización adaptarse a las exigencias del entorno haciendo uso de grupos de trabajo que realicen actividades que resultaría muy complejo llevarlas a cabo con éxito de forma individual (Despres y Hiltrop, 1995; Becker y Gehart, 1996; Wood, Stride, Wall y Clegg, 2004; Zárraga y Bonache, 2005). Por tanto, es vital formar equipos de trabajo tanto para el desarrollo de las funciones habituales de la empresa como específicamente para la resolución de problemas (Kaya, 2006; Birdi *et al.*, 2008).

No todos los autores avalan la eficacia del trabajo en equipo dentro de las organizaciones, afirmándose que la contribución de éste al logro de los objetivos de la empresa dependerá del resto de prácticas de RRHH utilizadas (Currie y Kerrin, 2003; Currie y Procter, 2003) y de las características que acabe adquiriendo el equipo (Salas, Burke y Cannon-Bowers, 2000; Hoegl y Gemuenden, 2001). Hay prácticas estrechamente relacionadas con el trabajo en equipo, a las que debe prestar especial atención el tomador de decisiones. Este es el caso de: el sistema de remuneración basado en el rendimiento de equipos (Tzafrir, 2005); la comunicación, ya que el trabajo en equipo requiere que existan mecanismos para lograr una comunicación clara, concisa y bidireccional (Tranfield, Parry, Wilson, Smith y Foster, 1999; Mickan y Rodger, 2000; Salas *et al.*, 2000; Hoegl y Gemuenden, 2001); y la inversión en selección, que ayude a la organización a escoger empleados que tengan una actitud favorable al trabajo en equipo (Boxal y Macky, 2009).

En cuanto al papel de los directivos en la gestión y uso de esta práctica, Hitt e Ireland (2002) afirman que éstos deben construir relaciones eficaces con el equipo y crear una cultura de confianza entre todos los miembros de éste. Puesto que en todo proceso de interacción social, como es la reflexión y el trabajo colectivos, es posible que aparezcan conflictos, es necesario que estos conflictos sean entendidos como una oportunidad para la mejora (Mickan y Rodger, 2000; Hoegl y Gemuenden, 2001), jugando en este ámbito el directivo un rol destacado. Si, por el contrario, el equipo no se desarrolla adecuadamente, y surge un mal clima dentro de éste, puede ser causa de absentismo (Hiller y Vance, 2001). En este contexto, el responsable de RRHH debe actuar como facilitador de dichos procesos de trabajo, ayudando a optimizar las fortalezas y a atenuar las debilidades de los miembros del equipo, potenciando siempre la participación y el respeto como criterios que guíen la actuación de éstos.

Evaluación

Una evaluación efectiva del personal es uno de los componentes fundamentales de la dirección de RRHH que liga el rendimiento de los empleados al rendimiento de la organización. Esta práctica de RRHH tiene como objetivo fundamental detectar las posibles necesidades de mejora de aquellos empleados que no obtienen los resultados esperados² y, a partir de la información generada, tomar decisiones. Esta práctica, por tanto, permite tomar decisiones en relación a otras prácticas. Así, el sistema de evaluación puede revelar cierta información sobre el desempeño de los empleados que sea de utilidad para tomar decisiones relativas a la remuneración; asimismo, esta información puede evidenciar tanto nuevas necesidades de formación como los resultados de acciones formativas acometidas en la empresa; puede identificar candidatos potenciales para promocionar; contribuir a la asignación de tareas; o incluso determinar el grado de acierto en los criterios de selección de empleados (Marchington y Grugulis, 2000; Maheshwari, *et al.*, 2007; Quijano, Navarro, Berger y Romeo, 2008).

Por otra parte, a través de la evaluación del rendimiento la dirección de alto compromiso contribuye a generar una percepción de equidad procedimental, al proporcionar estímulos acordes al rendimiento de los empleados (Beltrán *et al.*, 2008). Adicionalmente, la evaluación que está orientada al desarrollo y estímulo del

² En cuanto a la PYME, específicamente la PYME familiar en España, “se puede afirmar que las empresas competitivas coinciden con las que basan su evaluación en la mejora del rendimiento y del desarrollo de la carrera profesional” (Carrasco y Rubio, 2007:29-30).

empleado, y no al control, incrementará la predisposición del empleado a compartir sus ideas y conocimientos, permitiéndole desenvolverse en contextos de trabajo tolerantes, seguros y no enjuiciadores (Yahya y Goh, 2002; Thite, 2004; Cabrera y Cabrera, 2005; Oltra, 2005).

La evaluación de los empleados debe realizarse de forma periódica, siguiendo un procedimiento previamente establecido. Inicialmente, se requiere que los empleados conozcan y tengan claros los parámetros de evaluación en sus empleos, en términos de objetivos cuantificables y capacidades exigidas (Gómez *et al.*, 2001). La evaluación como práctica de alto compromiso debe orientarse no sólo a la medición de los resultados del empleado sino también de su conducta (Camelo, Martín, Romero y Valle, 2004) y ha de ser implantada con la intención de que el trabajador reciba un *feedback* de su rendimiento que le sirva de estímulo y guía para mejorar y aprender en el proceso (Shipton *et al.*, 2006; Camps y Luna, 2008). Este *feedback*, entendido como la información que el empleado recibe acerca de los resultados de la evaluación de su desempeño, debe ser objetivo (Delery y Doty, 1996). El responsable de RRHH ha de dedicar tiempo a esta retroalimentación, hablando de los problemas e identificando las áreas de mejora del empleado (Snell y Dean, 1992). De este modo contribuirá a desarrollar confianza en la organización (Kaya, 2006) y motivará comportamientos cooperativos en la misma (Grzelak, 1988; Stone, 1998). La relación más cercana que puede existir entre la dirección y el empleado puede contribuir al mejor desarrollo de las diversas tareas que implica la evaluación.

Remuneración

La remuneración viene determinada, entre otros elementos, por el salario, y su función es ofrecer una compensación monetaria adecuada y justa al empleado. Aunque la compensación salarial sea reconocida como un antecedente potencial del compromiso del empleado y de la intención de continuar en la empresa, estas conductas sólo se manifestarán en la medida en que exista una percepción de equidad por parte del empleado acerca de la remuneración (Roberts, Coulson y Chonko, 1999). Esto se refiere a que los empleados sientan que sus capacidades, rendimiento y contribuciones son económicamente reconocidas (Davies, 2001; Mercer Report, 2003). Por tanto, se aconseja que la parte fija del salario que recibe el empleado se establezca en función de las habilidades del mismo y de su rendimiento individual (Sels *et al.*, 2006). De esta manera, si la compensación directa o indirecta se aplica

con criterios de equidad (Parker y Wright, 2000; Boyd y Salamin, 2001), se desarrollará en los empleados una mayor motivación y sentido de pertenencia a la organización (Arthur, 1994; Appelbaum *et al.*, 2000).

Otro componente de la remuneración son los sistemas de incentivos, que permiten atraer y retener buenos empleados (Pfeffer, 1994). Los empleados no manifiestan compromiso sólo a cambio de recompensas sociales (por ejemplo, apoyo, imparcialidad e identidad), sino también a cambio de ventajas económicas (Eisenberger, Fasolo y Davis, 1990; Chin y Tsai, 2007). De ahí que los incentivos y recompensas vinculadas al rendimiento en el puesto de trabajo también se perciban como un indicador del apoyo que reciben los empleados por parte de la empresa (Eisenberger *et al.*, 1986). Lo anterior les lleva a adoptar actitudes y comportamientos positivos (Weitzman y Kruse, 1990; Pendleton, Poutsma, van Ommeren y Brewster, 2001) facilitando la consecución de los objetivos estratégicos de la organización y apoyando el aprendizaje tanto individual como colectivo que contribuye a lograr ventajas competitivas sostenibles (Boyd y Salamin, 2001; Larraza, 2002). En este sentido, y dado que son los superiores quienes normalmente gestionan estos incentivos, la relación que exista con el superior puede afectar a la percepción de apoyo de la organización (Wayne *et al.*, 1997).

Esta práctica de RRHH requiere de la aplicación de un sistema de evaluación siguiendo los criterios expuestos en el apartado anterior. Dicha evaluación será la fuente de información para la asignación de los incentivos. Esta última puede ajustarse a tres modelos. En primer lugar, *en función del rendimiento individual*, para estimular y reconocer los esfuerzos de manera individual y, de esta forma, estimular la creatividad y la participación (Sarin y Mahajan, 2001). La investigación empírica ha encontrado pruebas de que este tipo de compensación puede reducir el absentismo excesivo y el bajo esfuerzo dedicado al trabajo (Cappelli y Chauvin, 1991). En segundo lugar, incentivos *en función de los resultados obtenidos por la empresa*, buscando una relación positiva entre participación en los resultados y compromiso, la cual puede ser aún más fuerte en las pequeñas empresas (Bayo y Larraza, 2009). En este sentido, Kaufman (1992) argumenta que un sistema de participación en las ganancias aumenta la productividad, contribuye a un mejor rendimiento y disminuye el absentismo. En tercer lugar, incentivos *basados en la productividad de los grupos*, con el fin de reforzarlos y crear equidad, lo cual apoyará las prácticas de RRHH enfocadas al trabajo en equipo (Tzafrir, 2005). De esta forma, los sistemas de incentivos pueden

promover el logro de resultados individuales, grupales y organizativos (Kang, Morris y Snell, 2007).

Seguridad en el empleo

Esta práctica es fundamental para sostener el resto del sistema de prácticas de RRHH, pues se considera poco realista pedir a los empleados que ofrezcan sus ideas, se impliquen y comprometan sin alguna expectativa de seguridad en el puesto que desempeñan (Marchington y Grugulis, 2000). Por tanto, la seguridad en el empleo se convierte en un indicador del compromiso de la empresa con sus trabajadores (Mayer y Schoorman, 1998; Pfeffer, 1998), llegando a condicionar su intención de permanencia en la organización (Gong, Law, Chang y Xin, 2009). Esta práctica de RRHH resulta de vital importancia si la empresa pretende desarrollar internamente las capacidades de los empleados.

La seguridad en el empleo se define como el grado en que los empleados perciben que podrán mantenerse en sus puestos de trabajo por un amplio período de tiempo. La investigación demuestra que cuando los empleados obtienen un contrato laboral fijo en condiciones adecuadas mejoran su rendimiento (Delery y Doty, 1996). En este sentido, e independientemente de las características de la empresa, existe evidencia de que los trabajadores que tienen contratos laborales fijos están más satisfechos que los empleados con contratos temporales (Chian, 2004; Wooden y Warren, 2004).

Bajo este enfoque, la empresa debería contemplar entre sus objetivos la garantía de seguridad a largo plazo de sus empleados (Delery y Doty, 1996; Ichniowski *et al.*, 1997; Chang, 2005). Y, con este propósito, debería incluso realizar aquellos esfuerzos posibles para mantener a los empleados aún en situaciones adversas. Se trata de ofrecer al empleado diferentes alternativas antes del despido, incluso en presencia de las referidas situaciones adversas. No cabe duda que la seguridad en el empleo es más difícil y más costosa de poner en práctica en períodos de recesión (Pfeffer, 2007). Sin embargo, el despido de empleados ha de ser una medida de ajuste a tomar sólo tras valorar detenidamente los efectos adversos o contraproducentes para la organización (Delery y Doty, 1996, Chang, 2005), entre los que se encuentran: la interrupción de las relaciones sociales en el lugar de trabajo (Pfeffer, 2007); la generalización de sentimientos de culpa y depresión entre los “supervivientes”; la reducción de su satisfacción y del compromiso con el trabajo y con la organización; la

mayor tasa de abandono; o los menores niveles de rendimiento en el trabajo (Brockner, Grover, Reed, DeWitt y O'Malley, 1987; Brockner *et al.*, 1994).

Una vez presentadas las prácticas que compondrían un sistema con potencial para crear competencias únicas y generar competitividad a continuación analizaremos, desde el marco proporcionado por el EBR, su contribución a la generación de RRHH valiosos para la empresa.

1.1.5. La generación de RRHH valiosos a través de la aplicación de prácticas de alto compromiso

La investigación científica ha realizado un enorme esfuerzo por explorar la relación entre la dirección de RRHH y los resultados de la organización (Conway y Monks, 2008; Nishii *et al.*, 2008). La reflexión teórica ha sido documentada por un gran número de investigaciones (*e.g.*, Gratton, Hope-Hailey, Stiles y Truss, 1999; Wood, 1999; Becker, Huselid y Ulrich, 2001; Paauwe, 2004) y los estudios empíricos realizados han aumentado considerablemente (Bae y Lawler, 2000; Guthrie, 2001; Chang y Chen, 2002; Takeuchi *et al.*, 2003; Stavrou y Brewster, 2005) concluyendo que, en la mayoría de los casos, las prácticas de RRHH se encuentran relacionadas, aunque sea débilmente, con los resultados (Boselie *et al.*, 2005; Wright, Gardner, Moynihan y Allen, 2005).

A pesar del esfuerzo invertido en analizar dicha relación, se ha criticado el excesivo enfoque económico que ha caracterizado a tales trabajos y se resalta la importancia de impulsar líneas de investigación que permitan replantear los resultados más allá de los de carácter eminentemente económico (Janssens y Steyaert, 2009). A este respecto, conviene rescatar el trabajo de Dyer y Reeves (1995) quienes postularon cuatro niveles de resultados derivados de las prácticas de RRHH: 1) *resultados en relación con el empleado*, que se refieren tanto al desarrollo y aprovechamiento del capital humano como a reacciones afectivas -*e.g.*, satisfacción y compromiso-, y a reacciones conductuales -*e.g.*, absentismo y rotación-; 2) *resultados organizativos*, que se centran principalmente en medidas de rendimiento operativo tales como calidad, productividad y satisfacción del cliente; 3) *resultados financieros*, entre los que podemos citar las ganancias; y 4) *resultados de mercado*, relativos al valor de mercado de la empresa o precio de sus acciones (Wright y Kehoe, 2008).

De entre los diferentes tipos de resultados que se generan como consecuencia de la implantación de un sistema de prácticas de RRHH, esta investigación se interesará por el estudio de los *resultados relacionados con el empleado*. Esta decisión la sustentamos en diferentes motivos. En primer lugar, el interés de nuestro estudio y su relación con la generación de la ventaja competitiva y, en último término, con la obtención de un nivel superior de resultados, se centra en la dimensión humana de la empresa. Como hemos puesto de manifiesto en diversas ocasiones en este trabajo, la persona tiene un papel fundamental en el desarrollo de ventajas competitivas, dado que la empresa actual opera en una economía caracterizada por la intangibilidad. En segundo lugar, esta decisión se toma sobre la base de la revisión teórica realizada y, más particularmente, de los planteamientos de Delaney y Huselid (1996) quienes afirman que los indicadores financieros adolecen de una serie de limitaciones. Entre éstas podemos citar las siguientes: a) a pesar de estar fundamentados en resultados contables, los indicadores financieros no recogen muchos aspectos que pueden ser indicios claros de la situación de la empresa; b) existe una considerable dificultad para disponer de información fidedigna y que refleje la realidad a partir de los estados contables; y c) existe una escasa posibilidad de comparar los datos entre empresas, dado que las empresas parecen estar más dispuestas a divulgar datos de tipo cualitativo.

Sobre la base de todo lo anteriormente expuesto, a continuación se presentan una serie de indicadores en relación con el empleado. En primer lugar, indicadores del nivel de desarrollo y aprovechamiento del talento del mismo el cual se deriva de las prácticas de RRHH que conforman el sistema de alto compromiso propuesto. Así mismo, producto del sistema de alto compromiso implantado, se proponen dos indicadores conductuales (absentismo y rotación) como medida de la adecuada implantación de tales prácticas. Todo ello sería indicativo de haber generado en la empresa un conjunto de RRHH valiosos.

1.1.5.1. Indicadores de desarrollo y aprovechamiento del talento del empleado

Bowen y Ostroff (2004) argumentaron que las prácticas de RRHH sirven como mecanismos de comunicación hacia los empleados y esta comunicación va a ser interpretada por la lente personal de cada individuo (Wright y Nishii, 2006). Por ejemplo, una organización puede animar la participación en la toma de decisiones y hasta puede tener un mecanismo formal para incorporar tal participación. Sin

embargo, si los empleados no perciben que la organización o sus agentes son receptivos a las ideas propuestas, probablemente sentirán que la organización realmente no ofrece participación. El hecho de que las empresas cuenten con mecanismos de participación no es suficiente, es necesario acreditar si de esa práctica se derivan los resultados esperados. Por ejemplo, evidenciar si la participación de los empleados ha mejorado la calidad de las decisiones adoptadas.

En cuanto a la comunicación interna, hemos discutido que permite compartir la información dentro de toda la organización. No obstante, el conocimiento de lo que ocurre en la empresa por sí solo no es relevante; sí lo es, sin embargo, el hecho de que el conocimiento por parte de los empleados de lo que ocurre en la empresa le aporte confianza y criterio para tomar sus decisiones.

Por otra parte, y según Bailey (1993), los directivos pueden utilizar las prácticas de RRHH tales como el desarrollo de los sistemas de selección, formación, evaluación y compensación para identificar, atraer y retener a los empleados altamente cualificados. Por tanto, resulta trascendental entonces determinar si el proceso de selección realizado ha permitido contar con empleados que responden al perfil de la empresa y a las necesidades de cada puesto. Respecto a la formación, los estudios presentan una gran coincidencia teórica en que “invertir en el desarrollo del empleado facilita un mayor compromiso del mismo hacia la organización y, por lo tanto, aumenta su motivación para trabajar duro y apoyar la efectividad de la organización” (Lee y Bruvold, 2003 en Kuvaas, 2008:2). En este sentido, se esperaría que la implantación de esta práctica contribuya a mejorar el rendimiento de los empleados.

Así mismo, la generación de mercados laborales internos permite a las empresas aprovechar la formación suministrada a sus recursos humanos, minimizando a su vez las bajas de personal (Knoke y Kalleberg, 1994; Forrier y Sels, 2003; Nisar, 2004). Si la promoción interna presume menor riesgo de abandono, eso indica que dicha práctica debería haber generado un ahorro en costes de selección, permitiendo retener al personal más valioso y asegurando la adaptación a las formas de hacer las cosas en la empresa.

Cuando se pregunta a los empleados si están satisfechos con su remuneración, la respuesta más usual es que desearían un mayor salario. A pesar de esta motivación real en la mayor parte de las personas, el responsable de RRHH sabe si la retribución ofrecida por la empresa es más baja o igual al promedio y si atiende a las habilidades

y conocimientos diferenciados de cada empleado. Por lo tanto, si el fin es motivar, la política de equidad salarial implantada debe lograr que el empleado se sienta satisfecho con su retribución.

Por otra parte, los nuevos modelos de movilidad voluntaria (Lee y Mitchell, 1994; Mitchell, Holtom y Lee, 2001; Maertz y Campion, 2004) consideran que el desencadenante del cambio de empresa rara vez es el dinero, sino que existen otros elementos determinantes como la excesiva carga de trabajo, un trabajo repetitivo, etc. Por tanto, es primordial que la dirección se preocupe por ofrecer puestos de trabajo que eviten caer en este tipo de problemas. El diseño de puestos podría favorecer este proceso, definiendo claramente el puesto de trabajo, contemplando la diversidad de aptitudes, limitaciones, etc. que supone. El empleado debe conocer hasta dónde llega su responsabilidad. Consecuentemente, esta práctica bien desarrollada contribuiría a reducir los conflictos de funciones entre los puestos de trabajo.

Asimismo, el trabajo en equipo es una práctica que, si bien puede ser muy positiva para la empresa, si no se sabe dirigir y coordinar puede ser desencadenante de muchos conflictos. Como todas las prácticas, lo importante es que su implantación y desarrollo conduzcan a resultados positivos. Por tanto, resulta imprescindible evaluar si los equipos de trabajo realmente están ayudando a mejorar la forma en que se realiza el trabajo.

Una de las prácticas clave que contribuye a la toma de decisiones es la evaluación. Por ello, es preciso que el director examine si la evaluación tal y como se ha planteado le aporta la información relevante para la toma de decisiones en materia de formación, retribución, promoción, etc. Así mismo, es importante comprobar si el feedback que se le ofrece al empleado en relación con su evaluación le ha aportado el estímulo y guía para conseguir mejores resultados en su puesto de trabajo.

Finalmente, y también en términos de los resultados asociados a los RRHH, la seguridad del puesto es clave. Pfeffer (1998:66) decía que “el despedir a los RRHH muy fácilmente constituye un coste para las organizaciones que han realizado una buena selección, y han formado y desarrollado a su personal. Los despidos ponen en la calle a un activo estratégico que la competencia puede emplear”. De entre los muchos resultados que se deberían analizar en relación con esta práctica uno de los más esenciales es si el bajo número de despidos permite mejorar los rendimientos económicos en la empresa.

A continuación, y sobre la base de todo lo anteriormente planteado se presenta el resumen (véase cuadro 1.1) de los distintos indicadores de desarrollo y aprovechamiento del talento del empleado diseñados y propuestos en esta investigación. Además, debe tenerse en cuenta que estos indicadores no han de analizarse de manera separada pues globalmente aportarían mayor comprensión del efecto sistémico que las prácticas de alto compromiso ejercen en el desarrollo y aprovechamiento del talento del empleado por parte de la PYME.

Cuadro 1.1. Resumen indicadores de desarrollo y aprovechamiento del talento del empleado

Fuente: Elaboración propia

PRÁCTICAS	INDICADORES DE DESARROLLO Y APROVECHAMIENTO DEL TALENTO
SELECCIÓN DE PERSONAL	La forma en que se realiza el proceso de selección ha permitido contar con empleados que responden al perfil de la empresa y a las necesidades de cada puesto.
PROMOCIÓN INTERNA	La promoción interna ha permitido un ahorro en costes de selección, retener al personal más valioso y asegurar la adaptación a las formas de hacer las cosas en la empresa.
FORMACIÓN	La formación actualmente proporcionada mejora el rendimiento de los empleados.
COMUNICACIÓN INTERNA	El conocimiento por parte de los empleados de lo que ocurre en la empresa le aporta confianza y criterio para tomar sus decisiones.
PARTICIPACIÓN	La participación de los empleados mejora la calidad de las decisiones adoptadas.
DISEÑO DE PUESTOS	La existencia de tareas y obligaciones bien definidas ha reducido los conflictos de funciones entre puestos de trabajo.
TRABAJO EN EQUIPO	Los equipos de trabajo han ayudado a mejorar la forma en que se realiza el trabajo.
EVALUACIÓN	La evaluación le aporta a la dirección información relevante para la toma de decisiones
	La evaluación le aporta al empleado estímulo y guías para conseguir mejores resultados en su puesto de trabajo.
REMUNERACIÓN	En la empresa los empleados están satisfechos con su retribución.
SEGURIDAD EN EL EMPLEO	El reducido número de despidos ha permitido mejorar los rendimientos económicos en la empresa.

1.1.5.2. Indicadores conductuales: absentismo y rotación

El conjunto de prácticas de RRHH de alto compromiso además de generar resultados relativos al desarrollo y aprovechamiento del capital humano, produce resultados adicionales en los empleados que consisten, entre otros, en reacciones conductuales

como el absentismo y la rotación (Wright y Kehoe, 2008). A continuación se analizan dichas reacciones conductuales.

Absentismo

Según el diccionario de la Real Academia de la Lengua Española, “absentismo” proviene del latín *Absens-entis* y se define como la *abstención deliberada de asistir al trabajo*, es decir, como *la tendencia a estar ausente*. Para Samaniego (1998), el absentismo consiste en el incumplimiento por parte del empleado de sus obligaciones laborales, faltando al trabajo de forma imprevista cuando debería acudir al mismo. No obstante, y de forma más precisa, podríamos indicar que aún permaneciendo físicamente en el trabajo puede producirse absentismo laboral. “Un empleado insatisfecho no tiene por qué iniciar directamente un proceso de ausencias de larga duración, sino que puede iniciar un proceso de retirada progresiva en el que en un primer momento se plantee una retirada psicológica (estar ausente en el trabajo, somnolencia, etc.), con actitudes y conductas negativas hacia el mismo (accidentes laborales, quejas, etc.), para seguir con un proceso de retirada física (retrasos, salidas antes de hora, períodos de descanso excesivamente largos, ausencias no autorizadas)” (Chian, 2004:313).

El absentismo no es un problema médico, sino un fenómeno sociológico inherente al desarrollo industrial y económico, encontrándose directamente vinculado a la “actitud” del individuo, aunque también de la sociedad, ante el trabajo (Maluquer, 1977; Ribaya, 2008). Aunque en gran parte de los casos la causa del absentismo es la incapacidad laboral temporal, no es menos cierto que también las causas personales hacen que los trabajadores se ausenten, jugando en este caso un papel fundamental la satisfacción laboral. Diversos estudios han aportado evidencia empírica de la relación negativa que existe entre estas dos variables, satisfacción y absentismo laboral (Johansson y Palme, 1996; Chian, 2004; Chian, Salazar, Huerta y Nuñez, 2007). No obstante, es importante mencionar que los resultados de los estudios empíricos realizados (e.g., Leigh, 1985; Markham, 1985; Markham y McKee, 1991; Johansson y Palme, 1996; Brown, Fakhfakh y Sessions, 1999) confirman la predicción teórica de que en los sectores y en las épocas con mayor nivel de desempleo los trabajadores son menos propensos a ausentarse de su puesto de trabajo.

Un nivel alto de absentismo se traduce en pérdidas de productividad o menores ingresos y, posteriormente, en una disminución de valor añadido (Sels *et al.*, 2006), representando un importante coste para la organización (Mason y Griffin, 2003). Por tanto, se convierte “en un área importante para la investigación empírica y de interés para la dirección. Una empresa puede ser capaz de ahorrar grandes cantidades de dinero si le es posible identificar las causas de las frecuentes ausencias y tomar las acciones necesarias” (Kristensen *et al.*, 2006:1645). En cuanto al empleado, además de los perjuicios económicos inmediatos que le genera el no acudir a su puesto de trabajo, el absentismo puede provocarle una serie de pérdidas derivadas de su comportamiento, como la posibilidad de que sea despedido o la imposibilidad de que sea promocionado (Bayo y Huerta, 2000).

Boada, De Diego y Vigil (2004) consideran que son muchos los aspectos que deben contemplarse cuando se analiza este comportamiento del empleado. No obstante, la calidad de vida laboral parece ser uno de los principales factores que influyen en tal comportamiento (González, Peiró y Bravo, 1996; Segurado y Agulló, 2002). Por ejemplo, Batt y Valcour (2003) encuentran que el apoyo de los supervisores para conciliar el trabajo y la vida personal tiene mayores efectos que la simple oferta de un horario flexible. Según la teoría del intercambio social (Blau, 1964), los empleados corresponderían al apoyo percibido dirigiendo su esfuerzo para lograr los objetivos de la organización evitando para ello el absentismo.

Tal y como hemos mencionado a lo largo de esta investigación, las organizaciones orientadas al compromiso serán aquellas que, dentro de los límites que la organización y la naturaleza del trabajo permiten, buscan una alineación entre sus intereses y los del empleado (De Sivatte *et al.*, 2007). De esta forma, la dirección de alto compromiso tendrá un efecto positivo sobre la disminución del absentismo (Déniz y De Saá, 2003). La investigación evidencia que las empresas que aplican altos niveles de compromiso en sus prácticas de RRHH tienden a tener tasas inferiores de absentismo de los empleados (Guthrie *et al.*, 2009).

Rotación de personal

La rotación se define como el retiro voluntario o involuntario de los trabajadores que abandonan así la organización. Las rupturas laborales voluntarias se deben a decisiones vitales del empleado que en ocasiones van más allá del control del director

-e.g., mejores oportunidades ofrecidas por otros empresarios (Johnson y Corcoran, 2003), demasiada tensión del trabajador debido a la dificultad de compaginar el trabajo y la vida familiar (Holzer, Stoll y Wissoker, 2001)-, o bien se derivan de errores en la contratación y/o mal ajuste entre el empleado y el puesto de trabajo (Taylor, 1999). Sin embargo, los estudios demuestran que aproximadamente el ochenta por ciento de las rupturas laborales voluntarias se podrían evitar si se gestionasen adecuadamente las anteriores circunstancias.

Autores como Hamel y Prahalad (1994) llegan a la conclusión de que desprenderse de los recursos humanos es un error que limita las posibilidades competitivas de la empresa en el futuro. Los empleados representan recursos muy valiosos para la empresa, al depender de ellos la consecución de ventajas competitivas y el desarrollo de competencias esenciales que faciliten incrementos de productividad y de competitividad de la empresa, tanto en el presente como, sobre todo, en el futuro. Independientemente de si se trata de rotación voluntaria o involuntaria, ésta tiene serias implicaciones para las organizaciones: alto coste de reclutamiento y selección (Pfeffer, 1998), retraso y pérdida de productividad durante el período de adaptación del nuevo empleado (Davies, 2001), pérdida probable de oportunidades de negocio (McCallum, 1988; Walker, 2001), empobrecimiento de la relación con clientes (Messmer, 2000; Clarke, 2001), menor apropiabilidad de los resultados generados por la inversión en RRHH (Brunello y De Paola, 2004), entre otras. Así mismo, para el caso de la rotación involuntaria puede haber repercusiones en los empleados que se quedan en la empresa (e.g., temor a perder el puesto de trabajo, sentimientos de inseguridad, etc.).

Al objeto de proteger la inversión en capital humano, y debido a los problemas potenciales anteriormente descritos, las organizaciones se esfuerzan por conservar a empleados comprometidos como una condición para su propia supervivencia (Chew y Chang, 2008). El compromiso con la organización está ligado a una mayor percepción de apoyo por parte del empleado demostrando que la organización aprecia las contribuciones del empleado y cuida de él como individuo (Rhoades y Eisenberger, 2002). A su vez, el apoyo percibido está negativamente relacionado con la intención de dejar la organización (Stinglhamber y Vandenberghe, 2003). Los estudios efectuados por Sjöberg y Sverke (2003) y Wasti (2003) confirman la relevancia del compromiso como antecedente de la intención del trabajador de permanecer o no en la empresa, y numerosos estudios empíricos confirman dicha importancia en el

proceso de rotación de los empleados (Susskind, Borchgrevink, Kacmar y Brymer, 2000; Lin y Chen, 2004; Van Breukelen, Van der Vlist y Steensma, 2004).

En este sentido, las prácticas de RRHH de alto compromiso pueden aumentar el compromiso del empleado y, por tanto, reducir la intención de éste de dejar la organización (Guthrie, 2001; Sjöberg y Sverke, 2003; Wasti, 2003; Deckop, Konrad, Perlmutter y Freely, 2006; Kuvaas, 2008; Marchal y Keges, 2008; Guthrie *et al.*, 2009).

Por ejemplo, para lograr la retención del empleado es necesario adoptar iniciativas de enriquecimiento del trabajo relacionadas con el diseño del puesto o la participación, perspectivas de carrera, y oportunidades de desarrollo relacionadas con la práctica de promoción, un entorno de trabajo de apoyo, así como un equilibrio de la vida laboral y familiar, entre otras (*eg.*, Pfeffer, 1998; Roehling, Cavanaugh, Moynihan y Boswell, 2000; Anderson, Coffey y Byerly, 2002; Allen *et al.*, 2003; Horwitz, Heng y Quazi, 2003; Hsu, Jiang, Klein y Tang, 2003). La inversión en formación, combinada con oportunidades de promoción, también reduce la rotación voluntaria (Bishop 1997; Benson, Finegold y Mohrman, 2004; Benson, 2006). No obstante, los investigadores en este campo argumentan que para retener a los empleados no sólo es importante crear una cartera óptima de prácticas de RRHH, sino también manejar las percepciones de los empleados en cuanto a lo que su organización les ha prometido a cambio de su lealtad y compromiso.

En la presente investigación consideramos que además de la influencia del sistema de prácticas de RRHH de alto compromiso, el comportamiento del empleado se verá influenciado por el tipo de gestión y estilo de dirección que perciba del responsable de RRHH. Ansari *et al.* (2007) comprobaron que cuando la calidad de la relación entre empleado y superior es buena, es más probable que los subordinados desarrollen una percepción positiva del clima laboral que, a su vez, conduce a un mayor compromiso. De esta forma, ante estilos de dirección más autocráticos las tasas de absentismo y abandono son altas. Sin embargo, cuando el empleado percibe que es valorado cristaliza un fuerte sentimiento de pertenencia resultando más leal y motivado (Ward, 1987; Gallo, 1995; Louart, 2002), lo que redundará en un menor absentismo y rotación. Los empleados, de hecho, consideran que los directores son los responsables de valorar sus contribuciones y preocuparse por su bienestar (Kottke y Sharafinski, 1988). De esta manera, como hemos mencionado a lo largo de este estudio, el papel del responsable de RRHH es crucial, en la medida en que es el actor con capacidad para potenciar el desarrollo de los RRHH como fuente de ventaja competitiva sostenida a

través de la aplicación de un sistema de prácticas de RRHH de alto compromiso y de su relación con los RRHH. Sobre la base de estas ideas, el siguiente epígrafe lo dedicaremos al estudio del tomador de decisiones sobre RRHH y, más concretamente, de su inteligencia emocional, como determinante de las decisiones que éste toma para la adopción de prácticas de alto compromiso.

1.1.6. El tomador de decisiones de RRHH en la PYME: capacidades para generar ventaja competitiva

Tal y como hemos mencionado, el logro de la VC a través de los RRHH sólo es posible si la empresa se asegura de que su personal añada valor a sus procesos de producción y consigue que éste sea un recurso único, difícil de replicar y sustituir (Huselid *et al.*, 1997). No cabe duda que todo ello será resultado de decisiones directivas pasadas, de la experiencia, así como del seguimiento y aprovechamiento de oportunidades (Lockett *et al.*, 2009). De esta forma, si bien es cierto que la gran mayoría de las personas que configuran la estructura humana de una organización son importantes para el desarrollo eficaz y eficiente de su actividad económica, también lo es que determinados grupos humanos dentro de la organización son especialmente relevantes. Específicamente, los directivos constituyen un colectivo cuya relevancia para la generación y mantenimiento de la competitividad empresarial ha sido citada por numerosos autores (e.g., Penrose, 1959; Child, 1972; Katz, 1974; Anderson y Paine, 1975; Hambrick y Mason, 1984; Andrews, 1987; Castanias y Helfat, 1991, 2001; Lado y Wilson, 1994; Thompson y Heron, 2005).

Desde el EBR se considera crucial la capacidad de dirección puesto que permite alinear las habilidades, motivación y capacidad del empleado con los sistemas, estructuras y procesos de la organización en los diferentes niveles (Teece *et al.*, 1997). De esta forma, las capacidades directivas son contribuciones clave al conjunto de recursos de la organización, permitiendo la generación de rentas superiores (Castanias y Helfat, 2001). Atendiendo al EBR, el éxito de un director depende de su habilidad para gestionar los recursos de la empresa (Lockett *et al.*, 2009). De ahí que diversos factores que determinan el crecimiento de las PYMES se relacionen con las capacidades y habilidades propias del director, ya que la misma empresa es, en gran parte, un reflejo de éstas. Su visión y valores influyen en todos los aspectos de la organización (Burns, 1996). El término propietario y/o director esencialmente describe el papel predominante de este actor en la PYME, con una influencia central sobre todas las decisiones estratégicas que tienen un impacto crítico sobre el rendimiento

del negocio (Balderson, 2003; Woods y Joyce, 2003; Rubio y Aragón, 2008). En este sentido, la influencia del tomador de decisiones de RRHH sobre los empleados es mayor en la PYME que en el caso de las empresas de mayor tamaño. La literatura reconoce que la gestión de recursos humanos que se realiza en las PYMES posee una serie de particularidades que la hacen diferir de la que realizan las grandes empresas (Renuka y Venkateshwara, 2006; Wiesner, Poole y Banham, 2007).

Así, conviene señalar que la gestión de RRHH suele recaer en una sola persona, el director y/o propietario de la PYME. Es éste quien generalmente toma con autonomía las decisiones, entre ellas la adopción o no de un sistema de prácticas de RRHH de alto compromiso; siendo también responsable de un amplio conjunto de áreas funcionales. Debido a ello, algunos califican al director como el activo más importante de la PYME (Lerner y Almor, 2002). Adicionalmente, la mayor cercanía entre el director de RRHH y el conjunto de los empleados facilita un contacto directo y personal con éstos que puede condicionar e influir en la implantación de dicho sistema de prácticas.

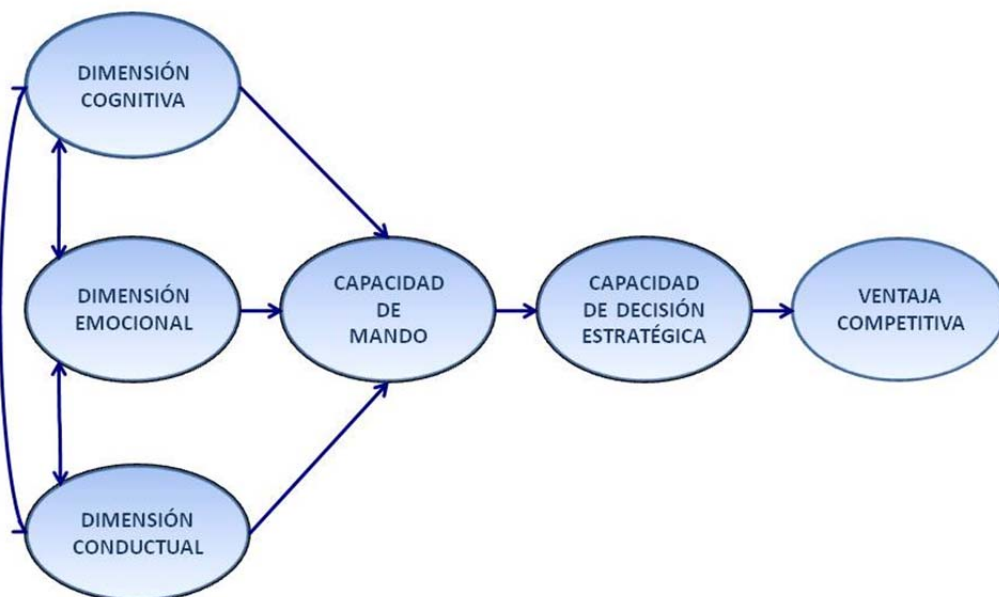
De hecho, numerosos trabajos que han estudiado la influencia de las capacidades directivas en el éxito competitivo de la PYME han encontrado que dicha relación tiene carácter positivo (Huck y McEwen, 1991; Martín y Staines, 1994; Luk, 1996; Camisón, 1997; Lin, 1998; Rogoff *et al.*, 2004). Al mismo tiempo, la falta de capacidad directiva se enumera como una de las principales causas de fracaso en la PYME (Martín y Staines, 1994; Ahire y Golhar, 1996). Por tanto, podemos afirmar que el directivo puede considerarse un recurso estratégico, si bien no todos los directivos y en todas las situaciones son igualmente estratégicos. De igual manera, no todos los recursos directivos cuentan con las destrezas apuntadas para ser considerados valiosos (Castanias y Helfat, 2001). El valor del recurso directivo aumenta en la medida en que sea capaz de desempeñar la principal función, que es impulsar la productividad de los recursos que posee la organización (Amit y Schoemaker, 1993; Teece *et al.*, 1997; Makadok, 2001) y estimular el desarrollo de capacidades.

Al referirse a la dirección, mando o liderazgo como “capacidad”, los investigadores relacionan tres dimensiones que actúan de forma recíproca para combinarse en una dimensión superior: la capacidad de mando. Tal y como se representa en la figura 1.2, estas tres dimensiones son: la dimensión *cognitiva*, donde el director intelectualmente y racionalmente es capaz de analizar la situación para tomar decisiones; la dimensión *emocional*, que es la capacidad de entenderse uno mismo y a los demás; y la

dimensión *conductual*, donde el director emplea y manifiesta sus comportamientos y emociones, principalmente a través de la comunicación (Gill, 2003). De esta manera, se presenta la dimensión emocional como un componente clave de la dirección, que es entendida como una capacidad para el logro de una VC (Voola *et al.*, 2004:87). En esta misma línea, Veciana y Genesca (1994) establecían un vínculo entre la capacidad directiva y la competitividad y proponían que una de las funciones directivas se correspondía con la orientación emocional de las personas. De ahí que consideremos que esa orientación emocional puede contribuir a la implantación de un sistema de prácticas de RRHH de alto compromiso y a la generación de RRHH valiosos.

Figura 1.2. Dimensiones de la capacidad de mando y su influencia en la VC

Fuente: Adaptado de Voola, *et al.* (2004)



Según Voola *et al.* (2004), la dimensión emocional como capacidad conduce indirectamente a la ventaja competitiva influyendo en la capacidad de mando, la cual a su vez permite desarrollar la toma de decisiones estratégicas. Así, la empresa cuyo director cuente con capacidades emocionales desarrolladas, es más probable que obtenga una ventaja competitiva. Cada vez existe mayor evidencia de que los directivos más eficaces son aquellos que son capaces de conquistar tanto las mentes

como los corazones de sus empleados (Rosen, 1998; Goleman, 1999). De este modo, cuando el director posee las habilidades emocionales necesarias estará en mejor disposición de influir en el comportamiento de los RRHH. De hecho, “los jefes más eficaces son aquéllos que cuentan con la habilidad de darse cuenta de cómo se sienten los empleados en cuanto a su situación laboral y de intervenir con eficacia cuando dichos empleados empiezan a sentirse desanimados o insatisfechos” (Goleman y Chernis, 2005:37). En esta línea, Goleman y Cherniss (2005) presentan datos que demuestran de qué manera la dimensión emocional de la capacidad del directivo influye en la eficacia organizativa a través de una mejora en el clima organizativo. Por consiguiente, el hecho de que el director disponga de esta dimensión emocional lo convierte en un recurso *valioso* para la empresa y capaz de generar VC.

Así mismo, para que el directivo sea fuente de ventaja competitiva debe ser un recurso escaso. Dado que no todos los directivos poseen la misma combinación de habilidades técnicas y emocionales para realizar una misma gestión de alto compromiso, implantándola de igual forma en la empresa, se puede considerar que es un recurso escaso. De hecho, Peteraf (1993) sostiene que las distintas cualidades del directivo justifican que las dotaciones de servicios directivos sean distintas entre las diferentes empresas. El carácter de escaso, junto a la capacidad de generar valor para la empresa, son condiciones necesarias para que el recurso directivo permita generar una ventaja competitiva.

Adicionalmente, para garantizar el sostenimiento de la VC el directivo debe cumplir dos propiedades: imitabilidad imperfecta y difícil sustituibilidad por otro recurso. El director es un recurso *difícilmente sustituible* por otro estratégicamente equivalente y, además, *no puede ser imitado* por parte de la competencia. El conjunto de experiencias, conocimientos, habilidades específicas y cualidades emocionales que el mismo posee es único. Por tanto, resulta difícil encontrar a otra persona que sea estratégicamente equivalente. A ello se añade que dichas características son originadas a través del tiempo y la VC que de ellas se deriva procede en gran parte de la complejidad social que generan -e.g., relaciones interpersonales, interrelaciones complejas y difíciles de entender desde fuera- y que crea una barrera frente a la imitación. En el caso de la PYME, por sus características particulares, la cultura de la empresa está fuertemente impregnada de los valores de sus directivos, de su personalidad y de su visión de empresa (Fernández, Castresana y Fernández, 2006). Por otra parte, desempeñan un papel fundamental las percepciones directivas que se encuentran relacionadas con tres elementos centrales del EBR: funcionalidad del

recurso, nueva combinación de recursos y creación de recursos. De esta forma, cada director realiza su comprensión de la funcionalidad de los recursos de la empresa, ya que algunos recursos pueden tener múltiples funciones, y pueden ser utilizados de diferentes formas simultáneamente (Lockett *et al.*, 2009). Cuando los directivos entienden y son capaces de combinar los recursos de diferente forma pueden llegar a producir nuevas oportunidades para la organización.

Por lo tanto, la capacidad emocional, las destrezas, las habilidades, los conocimientos, las percepciones y las conductas le confieren al tomador de decisiones de RRHH en la PYME no sólo las características para ser un recurso escaso, valioso, imperfectamente imitable y difícilmente sustituible, sino también para influir en la dirección de los RRHH convirtiéndola en una capacidad básica para competir, generadora de VCS. Bajo este marco de referencia se plantea el aspecto emocional como factor influyente en la gestión.

1.2. LA INTELIGENCIA EMOCIONAL COMO CAMPO DE ESTUDIO

El campo de estudio de la inteligencia emocional no es nuevo. El estudio de la relación entre inteligencia y emoción se remonta a siglos atrás, y tuvo como protagonistas a sabios como Buda, Platón y Aristóteles, entre otros. Aristóteles, por ejemplo, compara la capacidad intelectual con la capacidad emocional, que abarca a la vez la emoción y la voluntad: “Cualquiera puede enfadarse, eso es algo muy sencillo. Pero enfadarse con la persona adecuada, en el grado exacto, en el momento oportuno, con el propósito justo y del modo correcto, eso, ciertamente, no resulta tan sencillo”. (Aristóteles, *Ética a Nicómaco* en Goleman, 1996:9). Observamos que Aristóteles hacía referencia al arte de expresar, controlar y gobernar las emociones.

No obstante, a pesar de la existencia de teorías filosóficas como la anteriormente mencionada, el intelecto continuaba siendo objeto de estudio en la cultura occidental. Los científicos observaban cómo fracasaban personas intelectualmente muy desarrolladas, por lo que cuestionaban qué otro factor, qué otro tipo de inteligencia, contribuía al éxito o fracaso de los profesionales, jefes, líderes o padres. Ante estos interrogantes, en la última década del siglo pasado se inicia en Occidente un auge de la investigación científica orientada hacia un nuevo concepto denominado inteligencia emocional (IE).

La inteligencia emocional es un término que ha recibido una atención creciente en una amplia gama de disciplinas, tales como el *Management*, la Psicología y las Ciencias de la Salud (Jamali, Sidani y Abu-Zaki, 2008). Su estudio no es de interés exclusivo para el ámbito académico sino que se extiende al ámbito social y organizativo (Matthews, Zeidner y Roberts, 2002; Zeidner *et al.*, 2004). La utilidad del concepto de IE se confirma cada vez más, brindando un enfoque más equilibrado en relación con la inteligencia y la emoción, así como con la influencia que éstos tienen en los resultados alcanzados en la vida (Jamali *et al.*, 2008). Este término contrasta con las conceptualizaciones tradicionales de inteligencia y emoción, presentadas como conceptos o variables independientes, no interrelacionadas; y con la importancia excesiva otorgada a la inteligencia cognitiva en la predicción del éxito en el entorno de trabajo (Goleman y Cherniss, 2005).

En la actualidad se ha ido produciendo una proliferación de investigaciones acerca de la IE interesadas en conocer la influencia de este concepto en el contexto de la empresa (e.g., Salovey y Grewal, 2005; Druskat, Sala y Mount, 2006), lo cual representa una contribución significativa para la comprensión de las relaciones interpersonales en la organización (Jordan y Troth, 2002). La investigación de la IE se ha convertido, de esta forma, en un campo inesperado de estudio en un entorno empresarial impaciente por acceder a nuevas soluciones potenciales que den respuesta a los problemas existentes en la empresa (Cartwright y Pappas, 2008). Concretamente, el concepto aporta nuevos y mejores argumentos que van más allá de las posibilidades que ofrece la fría lógica (Goleman, 1999). Un amplio número de investigaciones confirma la importancia de la IE para los directores de empresa y el mundo organizativo. La inteligencia tradicional o el coeficiente intelectual (CI) son necesarios, pero no suficientes para el comportamiento y rendimiento del ser humano y su desarrollo en las organizaciones (Goleman, 1996; Salovey y Mayer, 1997; Diggins, 2004; Rosete y Ciarrochi, 2005).

Dicho número de investigaciones teóricas y empíricas que avalan la utilidad de un concepto tan necesario en la empresa parece aumentar (Zeidner *et al.*, 2004; Ashkanasy y Daus, 2005). Sin embargo, a pesar de las múltiples relaciones establecidas entre la IE y las variables organizativas, existe un vacío de estudio en cuanto a la relación de la IE del tomador de decisiones de RRHH y su influencia en la implantación de prácticas de alto compromiso. Este estudio no se ha abordado en la literatura, por lo que no se identifican argumentos teóricos ni evidencia empírica en este ámbito. En efecto, al investigar las causas que conducen a las empresas a

implementar o no prácticas de RRHH de alto compromiso, son otras las relaciones de causalidad que se identifican: tamaño de la empresa (e.g., Geary, 1999; Sheppeck y Militello, 2000; Newton, 2001; Díaz, Yanes y De Saá, 2007), edad de la empresa (e.g., Geary, 1999; Díaz *et al.*, 2007); sector al que pertenece (Batt, 2000; Hunter, 2000), tipo de liderazgo existente (e.g., Ordiz, 2002), entorno competitivo en el que se encuentra (e.g., Bayo y Merino, 2002), etc. Pero ninguna de ellas relacionada con la IE del tomador de decisiones de RRHH.

Nuestra investigación, sin embargo, se interesa por conocer el grado de relación entre la IE del director de la PYME y la gestión de RRHH efectuada. Es por ello que en este apartado nos centraremos en el estudio de la IE, para luego enlazarla con el resto de las variables objeto de análisis en nuestra investigación. Con este propósito, inicialmente presentamos una definición y estudio previo de las emociones y la inteligencia como conceptos diferenciados para luego referirnos a la IE combinando ambos términos. Posteriormente se realizará un recorrido histórico sobre la investigación científica hasta el momento realizada en este ámbito, lo que contribuirá a entender mejor el proceso de conformación de la conceptualización actual de la IE. También se presentarán los diferentes modelos de IE con una breve comparación de los mismos y, finalmente, discutiremos la importancia de la IE en la toma de decisiones de RRHH. Esta última discusión se abordará de una manera genérica desde las capacidades de dirección y liderazgo ante la inexistencia de literatura que aborde específicamente estas relaciones. La discusión para el particular contexto de la PYME se realizará en el capítulo de conclusiones a partir de la evidencia empírica y resultados derivados del presente proyecto de tesis.

1.2.1. Antecedentes de la inteligencia emocional: las emociones y la inteligencia

Las primeras investigaciones sobre emoción e inteligencia empezaron a surgir hace décadas existiendo numerosos intentos de conceptualizar lo que ahora denominamos IE. Uno de los aspectos que más ha contribuido al desarrollo del constructo IE ha sido el concepto de emoción. Éste fue considerado como un elemento necesario para el desarrollo de las operaciones mentales, conjuntamente con la motivación y la cognición³ (Mayer y Salovey, 1993; Bechara, Tranel y Damasio, 2000; Izard y Ackerman, 2000; Johnson-Laird y Oatley, 2000; Kemper, 2000; Saarni, 2000; Sterns,

³“La cognición incluye aprendizaje, memoria y resolución de problemas. Implica flexibilidad e intención de procesamiento de la información, basado en el aprendizaje y la memoria” (Ferrando, 2006:166).

2000). Este planteamiento cuestionó la idea hasta entonces vigente que propugnaba la contradicción o antagonismo entre los conceptos de inteligencia y emoción (Salovey y Mayer, 1997; Grandey, 2000).

Las emociones

Hay diversidad de opiniones en cuanto a lo que significa “emoción” (Frijda, 2000). Etimológicamente, emoción proviene del latín *movere*, que significa estar en *movimiento o moverse*. De hecho, la emoción es un catalizador que impulsa a la acción (Schachter y Singer, 1962). La emoción es entendida como una respuesta mental ante un acontecimiento, e incluye aspectos fisiológicos, conductuales y cognitivos, entre otros (Lazarus, 1991) (ver figura 1.3). “Es un estado afectivo percibido por el individuo por tener una causa identificable y/o referente (e.g., sentimiento de ansiedad por el examen de hoy)” (Pirola, Härtel, Mann y Hirst, 2002:562). En estudios más recientes, como el de Mayer, Roberts y Barsade (2008:508), se define la emoción como “un estado de sentimiento integrado que implica cambios fisiológicos, preparación motora, cogniciones acerca de la acción y experiencias interiores que emergen de la apreciación del ser o de la situación emocional”.

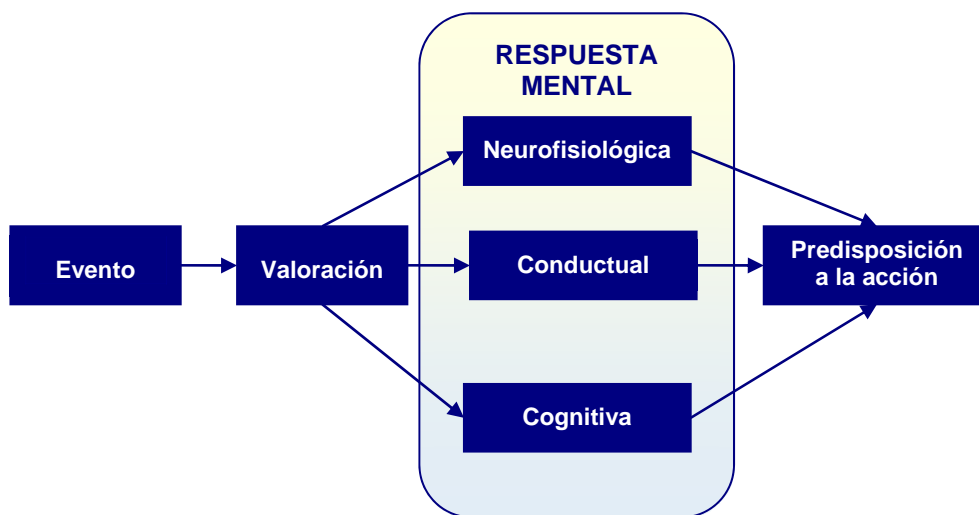
Las emociones, como hemos adelantado, tienen una causa específica. Concretamente, son el resultado de las evaluaciones de las situaciones y, por lo tanto, son el producto de las características emocionales individuales que actúan conjuntamente con las características ambientales (Härtel y Zerbe, 2002). Adicionalmente, podemos decir de ellas que son impulsos que nos llevan a actuar de una manera correcta frente a determinados estímulos externos, captados a través de nuestros sentidos, o bien internos, procedentes de ideas o recuerdos. Cada emoción prepara al organismo para una clase distinta de respuesta. La figura 1.3. muestra los diferentes elementos del concepto emoción.

Así, se identifican tres componentes en una emoción: neurofisiológico, conductual y cognitivo (Bisquerra, 2003). El componente neurofisiológico, relacionado con nuestro sistema nervioso, provoca reacciones como hipertensión, sudoración, rigidez muscular, mareos, náuseas, etc. Todas estas son respuestas involuntarias que la persona no puede controlar. El conductual se refiere al comportamiento del individuo, la reacción, la actuación, el conjunto de actividades observables como las expresiones faciales, tono y volumen de voz, postura corporal, etc., las cuales nos acercan a

conocer el estado emocional de la persona en un momento determinado (Bisquerra, 2003). El componente cognitivo o vivencia subjetiva hace que calificemos un estado emocional y le demos un nombre. Sentimos miedo, angustia, rabia y muchas otras emociones (Bisquerra, 2003). “La corriente cognitiva afirma que una persona podría interpretar la misma situación de estimulación psicológica como alegría o cólera o cualquier otro estado emocional dependiendo de su propia interpretación de la situación” (Sosa, 2008:204).

Figura 1.3. Concepto de emoción

Fuente: Adaptado de Bisquerra (2003)



Las emociones comúnmente ocurren en el contexto de las relaciones (Lazarus, 1991). Dentro de las empresas, las relaciones están constantemente cargadas de emociones fuertes (Ashforth, 2001). La investigación empírica ha mostrado que las emociones claramente afectan a muchos aspectos de las interacciones entre los individuos en el lugar de trabajo, tales como la toma de decisiones, la negociación, la solución de problemas, la adaptación a cambios organizativos y la construcción de relaciones laborales (Ashforth y Humphrey, 1995). A pesar de ello, tradicionalmente se ha considerado el lugar de trabajo como un entorno racional, donde las emociones no tienen funciones útiles y su ingerencia sólo sesga las percepciones, obstaculiza la capacidad de raciocinio y la toma de decisiones (Ashforth y Humphrey, 1995; Ashforth, 2001).

La inteligencia

La palabra “inteligencia” etimológicamente deriva del latín *intelligere*, que significa *recolectar de entre*, lo que le atribuye una connotación relacionada con el discernimiento o toma de decisiones. En términos generales implica el acopio de información, el aprendizaje y el razonamiento sobre esta información; es decir, la habilidad mental asociada con las operaciones cognitivas (Sternberg, 1999, 2000). Comúnmente se asocia el término inteligencia al de coeficiente intelectual (CI): raciocinio lógico, habilidades matemáticas y habilidades espaciales (Cha *et al.*, 2009).

Científicamente, el concepto de inteligencia ha sido estudiado desde una diversidad de enfoques. Mayer *et al.* (2008) señalan que la inteligencia es un término general, descriptivo que se refiere a una jerarquía de capacidades mentales. En el nivel más bajo de esta jerarquía se encuentran las capacidades básicas; entre las que se incluyen, por ejemplo, la capacidad de reconocer palabras y sus significados, o de acoplar las piezas de un rompecabezas. En el nivel medio de la jerarquía, el más amplio, se encuentran los grupos de capacidades que incluyen la comprensión verbal. El nivel más alto de la jerarquía, la inteligencia general, o la *g*, hace referencia al razonamiento a través de todos los dominios. Por consiguiente, nos referiremos a la inteligencia como una habilidad o conjunto de habilidades mentales que permiten el reconocimiento, estudio, memoria y la capacidad de decidir de una forma particular sobre una información.

La literatura señala que existe una estrecha relación entre la inteligencia y el éxito en la vida, y que la inteligencia es un buen predictor de dicho éxito, aunque deja una amplia varianza del mismo sin explicar. Según Goleman (1996:60), "en el mejor de los casos, el CI parece aportar tan solo un 20 por ciento de los factores determinantes del éxito, lo cual supone que el 80 por ciento restante depende de otra clase de factores". Desde épocas pasadas, los investigadores hacen referencia a estas aseveraciones. Por ejemplo, Wechsler (1940) se refería a factores intelectuales y no intelectuales, llegando a proponer que las capacidades no intelectuales eran esenciales para predecir la capacidad de tener éxito en la vida. En 1958, el mismo autor expresa que individuos con el mismo CI pueden manifestar grandes diferencias en lo que se refiere a su capacidad efectiva para relacionarse con el entorno.

Los investigadores han propuesto diversas razones de esta limitación predictiva de la inteligencia. Entre estas, Ferrando (2006) destaca las siguientes: 1) la necesidad de

considerar y enfocar la vida humana como naturalmente compleja y sujeta a cambios y a interacciones complejas; 2) la importancia de buscar mejores formas de evaluar la inteligencia (Gardner, 1983; Sternberg, 1985); 3) la posibilidad de atribuir las diferencias a una combinación de factores, entre los que destacan los rasgos de personalidad no intelectuales; y 4) la necesidad de redefinir la inteligencia como una combinación de capacidad mental y rasgos de personalidad no intelectuales.

Tras analizar los conceptos de emoción e inteligencia, pasamos a analizar la conceptualización de lo que es la inteligencia emocional y su evolución.

1.2.2. La inteligencia emocional desde una perspectiva conceptual

El término inteligencia emocional había sido citado varias veces en la literatura (e.g., Leuner, 1966; Payne, 1986; Greenspan, 1989) antes de que se publicara el primer modelo formal sobre el mismo. En 1966, Leuner reconoce la necesidad de establecer la relación entre cognición y emoción y utiliza el término IE para referirse a dicha relación. Del mismo modo, en 1986, Payne sugiere la necesidad de desarrollar una estructura teórica que terminase con la supresión que se hacía en la sociedad occidental del papel de las emociones, proponiendo para ello el término IE, pero no lo publica como tal (Ashkanasy y Daus, 2005). Tres años más tarde, Greenspan (1989) acuña el término IE como forma de defender el papel del afecto en el desarrollo de la inteligencia. Sin embargo, ninguno de los autores citados elabora una definición formal de la IE.

Si bien los investigadores no han llegado a un consenso en cuanto a la definición del constructo IE (Salovey y Mayer, 1997; Ciarrochi, Chan y Caputi, 2000; Becker, 2003; Landy, 2005; Brackett y Geher, 2006), se observa cierta similitud en las propuestas elaboradas, puesto que parten de una idea común en sus respectivas conceptualizaciones (Boss y Sims, 2008). De esta forma, las definiciones tienden a ser complementarias antes que contradictorias (Ciarrochi *et al.*, 2000). A continuación, presentamos un análisis detallado de las diferentes aportaciones planteadas a lo largo de la historia, destacando la evolución de las mismas para dar lugar al desarrollo de un concepto de IE. Posteriormente, en el cuadro 1.2, al final de este epígrafe, realizamos un resumen destacando las contribuciones más relevantes de cada autor al campo de la IE.

Se ha sugerido que fue Aristóteles el primero en mencionar la importancia de las emociones en la interacción humana (Langley, 2000). No obstante, la primera teoría real sobre inteligencia emocional, que en sus orígenes se denominó Inteligencia Social, fue aportada por Thorndike (1920), quien creyó que existían diferentes tipos de inteligencia. La inteligencia social la definió como: "La habilidad para comprender y dirigir a los hombres y mujeres, muchachos y muchachas, y actuar sabiamente en las relaciones humanas" (Thorndike, 1920:228). Además de la inteligencia social, para él existían también la inteligencia abstracta y la inteligencia mecánica.

En los años 40 se analizan nuevamente los factores emocionales personales (manejo de uno mismo) y sociales (manejo de los otros) como elementos esenciales para predecir la capacidad de alguien para tener éxito en la vida. Estos factores forman parte de las dos baterías de pruebas de inteligencia diseñadas por Wechsler (1940), para adultos y para niños, las cuales siguen siendo usadas en la actualidad. Tal y como mencionamos con anterioridad, aunque Wechsler ha sido conocido por su test de inteligencia, reconocía y destacaba la existencia de otros factores no intelectuales de la inteligencia, como son factores afectivos, de personalidad y sociales, lo cuales pueden facilitar o inhibir el comportamiento inteligente. Decía que su modelo de inteligencia no estaría completo hasta que se pudieran describir de manera adecuada esos factores (Bar-On, 2005). De estas reflexiones se retoma el concepto de la inteligencia como una parte integrante de la personalidad.

En los años 60 McClelland comenzó a estudiar aquellos factores que determinan el éxito profesional y sugiere la necesidad de comprobar qué "competencias" o características personales son comunes en las personas con desempeño superior. A raíz de dichos estudios se presenta el concepto de competencia (McClelland, 1973). Desde esa nueva perspectiva, una "competencia" es un rasgo personal o un conjunto de hábitos que llevan a un desempeño laboral superior y añaden un valor económico a la organización (McClelland, 1973, 1975). Este autor propone que los rasgos que diferencian a los trabajadores más sobresalientes de aquellos otros que simplemente hacen bien las cosas se refieren a competencias tales como la empatía y la autodisciplina, por ejemplo.

La década de los ochenta constituye un período llamado precursor de la IE, en el que se estudia la interacción entre pensamiento y emoción. La investigación sobre la emoción, y su interacción con la cognición, estaba en auge (Mayer, 2000; Mayer, Salovey y Caruso, 2000a; Matthews *et al.*, 2002; Oatley, 2004). Es así como Gardner

(1983) revoluciona el concepto de inteligencia al enunciar su teoría de las inteligencias múltiples, cuestionando los principios consolidados que defendían y protegían el concepto de coeficiente intelectual. Su investigación demuestra que hay una base sólida que justifica, científicamente, la existencia de siete tipos de inteligencia, cada uno de ellos relativamente independiente de los otros: musical, quinesésico-corporal, lógico-matemática, lingüística, espacial, intrapersonal e interpersonal. Esta es una de las teorías que más se acerca al concepto de IE. Su propuesta más amplia de inteligencia comprende otras habilidades y aptitudes de los seres humanos, tales como la dimensión emocional representada a través de las llamadas inteligencia intrapersonal e interpersonal. La inteligencia intrapersonal nos permite configurar una imagen exacta de nosotros mismos, la cual podemos utilizar para actuar en la vida de un modo más eficaz. Mientras, la inteligencia interpersonal consiste en la capacidad de comprender a los demás: cuáles son las cosas que más les motivan (concepto próximo a la empatía) (Gardner, 1993). La mención de estas inteligencias sirvió de base y ha sido fundamental para definir los modelos sobre IE.

Robert Sternberg, en su monumental obra *Inteligencia humana* (1982), repasa las principales corrientes de pensamiento que han intentado, por un lado, definir y acotar la inteligencia y, por otro, medirla. Al igual que Gardner, es muy crítico con el predominio del coeficiente intelectual. Sus investigaciones tienen como fruto la Teoría Triárquica de la Inteligencia (Sternberg, 1985), que combina la cognición y el contexto para comprender la inteligencia humana y su desarrollo. Este modelo consta de tres dimensiones: a) la inteligencia analítica, esto es, el mundo interno de la persona, la habilidad para planificar, dirigir y evaluar la propia ejecución; b) la inteligencia creativa, relativa a los procesos de intuición; y c) la inteligencia práctica, que incluye la actividad mental en la vida diaria para identificar los problemas que el entorno plantea, la comprensión de éste y la resolución de problemas. Esta última dimensión convierte la inteligencia en algo más visible y observable (Sternberg, 1985, 1991, 1997, 2000).

Sternberg (1985) estudia el aspecto emocional de la inteligencia desde el enfoque contextual, a través de la inteligencia práctica. De esta forma, pretende cubrir una omisión que las teorías de la inteligencia venían cometiendo: el análisis de las variables contextuales. Surge así una de las ideas actuales más influyentes en cuanto a la inteligencia, la capacidad de adaptación (Sternberg, 1997), necesaria en la medida en que la realidad comporta una diversidad de variables situacionales: internas (estados emocionales y motivacionales) o externas (ruidos, interrupciones); familiares o extrañas; favorables o desfavorables (Sternberg, 1985). Este planteamiento es

tomado en consideración para futuras concepciones de IE, pues de él deriva la idea de la inteligencia como capacidad de adaptación, selección y modelamiento del entorno (Sternberg, 1997).

Como resultado de este proceso evolutivo en la investigación realizada, a principios de los años noventa la investigación sobre la inteligencia se amplía para incorporar experiencias y expresiones de emociones y sentimientos (Cha *et al.*, 2009). Por primera vez en 1990 la emoción y la inteligencia se presentan en un solo concepto denominado IE. Salovey y Mayer (1990) son los primeros en presentar y publicar un estudio científico sobre este nuevo constructo, tomando como base las inteligencias intrapersonal e interpersonal propuestas por Gardner (1983). Estos autores definieron la IE como “la capacidad para observar las propias emociones y las de los demás, discriminar entre ellas y usar dicha información para guiar nuestro pensamiento y comportamiento” (Salovey y Mayer, 1990:189). Esta definición identifica el proceso de reconocimiento de la información emocional como un precursor necesario de la regulación emocional y, probablemente, constituye la definición más práctica de la IE (Matthews *et al.*, 2002).

Al acuñarse el concepto de IE y al ser publicado en revistas especializadas comienza rápidamente a acaparar la atención de los investigadores. En 1990 Goleman conoció el trabajo de Salovey y Mayer y a partir de él inició sus propias investigaciones en el área que culminaron con la publicación del libro *Emotional Intelligence*⁴ en 1995. El éxito de su publicación lo convirtió en el precursor de la divulgación y popularización del concepto de IE entendido como una forma de interactuar con el mundo. Goleman (1995) construye su modelo de IE sobre los hallazgos científicos de tres investigadores principales, McClelland, Gardner y LeDoux, incorporando asimismo las aportaciones de muchos otros científicos como Salovey y Mayer. En 1998, publica su segundo libro *Working with emotional intelligence*⁵, en el cual define la IE como: “la capacidad de reconocer nuestros sentimientos, los sentimientos de los demás, motivarnos y dirigir adecuadamente las relaciones que sostenemos con los demás y con nosotros mismos” (Goleman, 1999:430). Según Goleman (1996, 1999), esto no significa que se deba desatender las ideas tradicionales de inteligencia, ya que éstas son también relevantes para el individuo, afectan al desarrollo de sus habilidades diarias y al rendimiento en su trabajo. Según este autor, lo ideal es apreciar y preocuparse por

⁴ *Inteligencia Emocional, edición en castellano año 1996.*

⁵ *La práctica de la inteligencia emocional, edición en castellano año 1999.*

ambos conceptos, el concepto de inteligencia tradicional y el concepto de inteligencia emocional.

En la revisión hasta el momento realizada hemos hecho mención a diversos investigadores del campo de la psicología. Sin embargo, resulta necesario señalar, desde el punto de vista neurológico, el trabajo de LeDoux (1996), quien realizó estudios acerca de los circuitos neuronales del cerebro y descubrió que *la emoción precede al pensamiento*. LeDoux ha constituido la influencia más reciente en los estudios de Goleman y sus asociados.

Mientras, los trabajos científicos seguían surgiendo y en 1997 Salovey y Mayer llevan a cabo una reformulación de su modelo de IE, alejándose de otras concepciones. Así mismo, revisan su conceptualización inicial de IE y aportan una nueva definición, la cual se considera que es una de las más ampliamente aceptadas en la comunidad científica. Según ellos, la "IE es la capacidad de percibir con exactitud, evaluar y expresar una emoción de manera adecuada; la capacidad de acceder y/o generar sentimientos cuando ellos facilitan el pensamiento; la capacidad de comprender y conocer las emociones; y la capacidad de regular las emociones para fomentar el crecimiento emocional e intelectual" (Salovey y Mayer, 1997:10). Como tal, la IE no se vincula con las emociones en sí, sino más bien con el camino a través del cual los individuos integran con eficacia las emociones, los pensamientos y los comportamientos (Mayer *et al.*, 2000a). Esta conceptualización destaca las capacidades emocionales que unen el aspecto emocional y el cognitivo. Es importante resaltar que será a partir de este año (1997) cuando comience a proliferar la creación de medidas de evaluación de la IE. Al mismo tiempo, aparecen nuevas perspectivas teóricas (Bar-On, 1997; Boyatzis *et al.*, 2000).

En 1997 Bar-On presenta su modelo de IE, en el cual define a la misma como un conjunto de capacidades emocionales, personales e interpersonales, que influyen en la capacidad total del individuo para hacer frente a las demandas y a las presiones del entorno. Como tal, la inteligencia emocional es un factor importante en la determinación del éxito en la vida e influye directamente en el bienestar emocional general del individuo (Bar-On y Parker, 2000).

En el año 2001 Goleman publica junto con otros científicos el libro *The emotionally intelligent workplace*⁶; su importancia radica en que realiza un enlace entre diversas líneas de investigación que no habían sido relacionadas con anterioridad y rediseña su modelo original. El libro aporta relevantes implicaciones prácticas para cualquier persona y para la comunidad empresarial, enfocándose especialmente en el desarrollo organizativo. Goleman, Boyatzis y McKee (2002) afirman que la IE debería predecir el comportamiento del individuo en la sociedad y en el trabajo. De ahí que investigadores en las áreas de recursos humanos, *Management* y comportamiento organizativo hayan incrementado su atención para entender la IE como un importante factor que explica el rendimiento individual en la organización (Cha *et al.*, 2009).

Otros investigadores han intentado refinar cada vez más el concepto de IE. Por ejemplo, Van Rooy y Viswesvaran (2004:72) definen la IE como "el conjunto de capacidades que permiten a una persona generar, reconocer, expresar, entender, y evaluar sus propias emociones, y las de otros, para dirigir el pensamiento y la acción, afrontando satisfactoriamente demandas y presiones del entorno". De esta manera, la IE se presenta como uno de los conceptos de moda introducidos en la década pasada tanto en el contexto académico, en la Psicología y el *Management*, como en la literatura más divulgativa y en el argot popular. A partir de la revisión y estudio detallado que hemos realizado podemos concluir que una persona "emocionalmente inteligente" es capaz de procesar sus emociones, recopilar información y usar esta información en tareas cognitivas y otros comportamientos que sean requeridos (Palmer y Jansen, 2004), de conocer y entender otros modos de ser y comportarse, permitiéndole ser más eficaz y eficiente tanto en su vida cotidiana como en el lugar de trabajo (Van Jaarsveld, 2003).

Según Fiori (2009:21), "hace 30 años el término IE podría tener semejanza a un oxímoron⁷: emoción y cognición fueron consideradas fuerzas opuestas, reflejando un concepto dualista de instinto y mente (Damasio, 1994). Recientemente, la investigación ha demostrado la interacción de procesos emocionales y cognitivos en el funcionamiento humano (Bechara, Damasio, y Damasio, 2000; Phelps, 2005), y la proliferación de artículos sobre IE en cierta medida refleja este cambio de paradigma".

⁶ *Inteligencia emocional en el trabajo, edición en castellano año 2005.*

⁷ Combinación en una misma estructura sintáctica de dos palabras o expresiones de significado opuesto, que originan un nuevo sentido.

Aunque el constructo de inteligencia emocional es relativamente reciente, existe evidencia de que recoge una serie de rasgos y habilidades que no son completamente explicados por la teoría de la inteligencia cognitiva o por las teorías de la personalidad (Emmerlingm y Goleman, 2003). La investigación sugiere que las habilidades emocionales ayudan a mejorar el funcionamiento cognitivo (Caruso, 2003), dado que en la persona se conjugan capacidades de razonamiento, creatividad, emociones y habilidades de relaciones interpersonales, entre otras, que interactúan.

En términos generales, la literatura apoya la validez del concepto inteligencia emocional y prevé que, a la larga, supondrá una gran aportación a nuestro conocimiento acerca de la vida en las organizaciones (Barsade y Gibson, 2007). Sin embargo, también existen críticos respecto a la IE que muchas veces tienden a "mezclar propuestas populares, propuestas científicas y propuestas procedentes de sitios Web, y llegan a abandonar el área sin haber realizado una revisión sistemática o cuidadosa de la literatura científica realmente publicada" (Cherniss, Extein, Goleman y Weissberg, 2006:239).

En el cuadro 1.2. se sintetiza la evolución aquí planteada sobre este concepto y se reflejan las aportaciones científicas más relevantes que cada autor ha realizado acerca del mismo.

Cuadro 1.2. Resumen histórico de las principales aportaciones al concepto de IE y su evolución.

Fuente: Elaboración propia

AÑO	AUTOR	APORTACIÓN	AVANCE CONCEPTO IE
1920	Thorndike	Concepto de Inteligencia Social.	Identificó la IE bajo el concepto de Inteligencia social.
1940	Wechsler	Test de Coeficiente Intelectual (CI).	Reconoció la existencia de capacidades afectivas y sociales como parte del repertorio de las aptitudes humanas.
1973	David McClelland	Concepto de competencia emocional.	Señaló las competencias emocionales -e.g., empatía- como predictores del éxito de los trabajadores sobresalientes. Concepto retomado por algunos modelos de IE.
1983	Howard Gardner	Teoría de las Inteligencias Múltiples (IM), entre ellas las inteligencias interpersonal e intrapersonal.	Definió los conceptos de inteligencia intrapersonal e interpersonal, las cuales han sido la base fundamental para futuros modelos sobre IE.
1985	Roberts Sternberg	Teoría Triárquica de la Inteligencia, que incluye: inteligencia analítica, creativa y práctica.	Combina y relaciona el aspecto emocional de la inteligencia del individuo con el contexto, a través de la inteligencia práctica. En dicho planteamiento se basan futuras concepciones de IE.
1990, 1997, 2000	Peter Salovey y John Mayer	Desarrollo del concepto y teoría de la inteligencia emocional.	Definen por primera vez el concepto de IE en 1990. En 1997 redefinieron dicho concepto, el cual es uno de los más aceptados en la comunidad científica. Su modelo y conceptualización destaca las capacidades emocionales que unen el aspecto emocional y el cognitivo.
1995, 1998, 2001	Daniel Goleman	Divulgación del concepto de IE, orientación del mismo hacia el logro del éxito profesional y organizativo.	En 1995 divulgó y popularizó el concepto de IE a través de la publicación del libro <i>Inteligencia Emocional</i> . Sostiene que el buen desempeño profesional se basa en las competencias emocionales, las cuales tienen su base en la IE. Su modelo aporta soluciones para la mejora de la inteligencia emocional de los individuos en el contexto organizativo.
1996	Joseph LeDoux	Confirma el aspecto emocional existente en los individuos. Demuestra que la emoción precede al pensamiento.	Realizó hallazgos importantes que permiten entender mejor la relación de las emociones con los procesos del pensamiento. Dichos hallazgos han apoyado e influido las conceptualizaciones de la IE.
1997	Bar-On	Orientación del concepto de IE hacia la adaptación de manera activa a las presiones y demandas del entorno.	Su modelo recoge un conjunto de factores emocionales que influyen en la habilidad general para adaptarse de manera activa a las presiones y demandas del entorno.

1.2.3. Modelos teóricos de inteligencia emocional

Los modelos que han surgido en la literatura científica sobre IE se clasifican fundamentalmente en dos tipos: modelo de capacidad y modelos mixtos (Mayer *et al.*, 2000a; Zeidner *et al.*, 2004; Stein *et al.*, 2009). A continuación analizamos cada uno de ellos y realizamos un resumen comparativo de estos dos tipos de modelos. El cuadro 1.3 incluye una comparación de ambos.

Modelo de capacidad

Este modelo de IE estudia las habilidades para procesar la información afectiva (Salovey y Mayer, 1990; Roberts, Zeidner y Matthews, 2001). “La inteligencia emocional como capacidad cognitiva se refiere al potencial real de un sujeto para reconocer, procesar y utilizar la información con carga emocional. Y se mide con pruebas de rendimiento, con respuestas correctas e incorrectas” (Ferrando, 2006:181). En este modelo se aprecia la IE como una forma de inteligencia pura, como un conjunto de capacidades cognitivas (Salovey y Mayer, 1997; Mayer *et al.*, 2000a; Zeidner *et al.*, 2004). Las capacidades se desarrollan de manera jerárquica, desde los procesos psicológicos básicos, a los procesos psicológicamente integrados, de nivel más alto. Concretamente, existen cuatro principales ramificaciones que serán estudiadas en el siguiente epígrafe en el que profundizamos en el estudio del modelo de Salovey y Mayer, principal exponente del modelo de capacidades: percepción, valoración y expresión emocional; la emoción como facilitador del pensamiento; comprensión emocional; dirección y regulación emocional.

Dentro de los *puntos fuertes* del modelo de capacidad encontramos los siguientes: asume que las emociones pueden facilitar el pensamiento y el comportamiento adaptativo, y considera la IE como un tipo particular de atributo mental, distinto a los rasgos de comportamiento y a las variables de personalidad. Además, ha sido objeto de validación empírica (Mayer *et al.*, 2000a).

Entre sus *limitaciones* destaca que, aunque ha sido empíricamente validado, no existen suficientes estudios que confirmen su capacidad predictiva. Dada su parsimonia, y debido a que no incluye los resultados de la IE, denota niveles de poder predictivo inferiores a los facultados por los modelos mixtos, más amplios (Mayer *et al.*, 2000a) y que serán estudiados a continuación. Los modelos de capacidad, por otra

parte, se miden con pruebas de rendimiento en las que existen respuestas correctas e incorrectas, siendo esto una tarea desafiante dada la dificultad de idear ítems relevantes que puedan medir objetivamente lo correcto o incorrecto (Pérez, Petrides y Furnham, 2005). La lógica de las pruebas de rendimiento se basa en que si queremos evaluar si una persona es hábil o no en un ámbito, la mejor forma de hacerlo es comprobar sus habilidades. Por ejemplo, si queremos evaluar la percepción emocional se examina si la persona es capaz de reconocer emociones en ciertas expresiones faciales.

Modelos mixtos

Los modelos mixtos, también llamados de rasgos, tienden a ser más integradores en su conceptualización que el modelo de capacidad (Day y Carrol, 2008), ya que se caracterizan por unir varias dimensiones relativas a la personalidad (e.g., optimismo, asertividad o empatía) con factores cognitivos y emocionales (e.g., percepción, asimilación, comprensión y gestión de las emociones) (Stys y Brown, 2004; Sosa, 2008). Pueden ser considerados como de “autoeficacia emocional” (Pérez, Putridez y Furnham, 2005), ya que relacionan la IE con tendencias conductuales y capacidades auto percibidas (Petrides y Furnham, 2001; Wilhelm, 2005). Los modelos mixtos trascienden del análisis puramente teórico hacia la búsqueda de un conocimiento práctico y aplicado (Bar-On, 1997; Cooper y Sawaf, 1997; Goleman, 1996, 2005). Para su medición habitualmente se utilizan medidas de autoinforme, test realizado por el individuo, o de 360°, evaluación realizada también por terceras personas que interactúan con él (Bar-On, 1997; Schutte, Malouff, Hall, Haggerty y Cooper, 1998). En estos modelos el conjunto de competencias suele agruparse en 4 ó 5 áreas principales. Goleman (1996, 1999, 2000) es el defensor más ampliamente conocido de la IE basada en rasgos (Day y Carrol, 2008:763).

Entre sus *puntos fuertes* destaca que son bastante útiles para la comprensión de la eficacia del individuo en el contexto laboral. A pesar de haber recibido menor apoyo teórico (Schutte *et al.*, 1998; Ciarrochi, Chan y Bajgar, 2001), los modelos mixtos han sido posiblemente los más influyentes para medir la IE del individuo en la empresa (Cartwright y Pappas, 2008); denotan elevado poder predictivo de diversas variables relevantes para la vida de los individuos y el funcionamiento de las organizaciones (Mayer *et al.*, 2000a). La medición de la IE en los modelos mixtos es mucho más

directa que en los modelos de capacidades y existen varios instrumentos que han sido ampliamente usados para su evaluación (Pérez, Petrides y Furnham, 2005).

Entre sus mayores *limitaciones* se encuentra el hecho de que algunos rasgos incorporados en el modelo están ya consolidados en el modelo *Big Five* de la personalidad. Además, existe cierta ausencia de claridad en el modo en que las competencias son agrupadas, siendo a veces difícil distinguir las fronteras entre algunos rasgos (Mayer *et al.*, 2000a). Por otra parte, en cuanto a su medición, la utilización del autoinforme para evaluar la inteligencia emocional ha sido muy criticada (*e.g.*, Brackett y Mayer, 2003).

Dadas las características de cada uno de los tipos de modelo de IE (capacidad y mixtos), Petrides y Furnham (2001) proponen que la distinción más amplia entre IE como rasgo (modelos mixtos) e IE como habilidad (modelo de capacidad), no se basa en el modelo teórico “*per se*”, sino en los instrumentos de medida que cada modelo utiliza para medir y operativizar la inteligencia emocional. Así, tal y como hemos mencionado, mientras los modelos mixtos o de rasgos utilizan mayoritariamente medidas de autoinforme, el modelo de capacidad se basa en medidas de rendimiento. No obstante, ambos modelos coinciden en el carácter incremental de la IE. En efecto, tanto Salovey y Mayer (1997) como Goleman (1999) mantienen que la IE puede ser desarrollada mediante entrenamiento y acopio de experiencia. De esta forma, la idea de que las organizaciones pueden beneficiarse de su propia intervención para aumentar la IE en el lugar de trabajo (la IE puede ser desarrollada a través de programas especiales como seminarios y entrenamientos) es lo que ha captado el interés popular del concepto (Cartwright y Pappas, 2008).

Tal y como se expone en el cuadro 1.3, dentro de esta tipología (capacidad versus mixto) encajan tres modelos de IE que se consideran los principales en el campo científico. Estos modelos, diferentes en sus planteamientos y en sus componentes, han recibido suficiente apoyo empírico (Jamali *et al.*, 2008).

Cuadro 1.3. Resumen comparativo de los modelos de capacidad y modelos mixtos

Fuente: Elaboración propia a partir de Zeidner, Matthews y Roberts, (2004)

Dimensión	Modelos de inteligencia emocional	
	Modelo de capacidad	Modelos Mixtos
Concepción de IE	Capacidad cognitiva. IE es vista como un conjunto conceptualmente bien definido y relacionado de habilidades cognitivas para el procesamiento de la información emocional y regulación de la adaptabilidad emocional.	Rasgo de personalidad, factores cognitivos y emocionales. IE como un conjunto de competencias para adaptar el funcionamiento personal a las demandas laborales y del entorno. El constructo abarca múltiples aspectos del conocimiento emocional y personal, incluyendo: motivación, rasgos de personalidad, temperamento, carácter y habilidades sociales.
Foco psicológico	Cognitivo	Afectivo
Modelo teórico	Modelo de habilidad mental Inteligencia / rendimiento	Modelos mixtos Personalidad / ajuste psicológico
Relaciones esperadas con factor de inteligencia general	Correlaciones de moderadas a fuertes	Perpendicular (a saber: sin relación)
Facetas típicas	Identificación emocional, entendimiento de emociones, asimilación de emoción en pensamiento, empleo de emociones para intensificar el pensamiento, regulación emocional.	Autoconciencia, automotivación, liderazgo, empatía, competencias sociales, asertividad, tolerancia al estrés, control de impulso, afrontar la tensión, etc.
Número de competencias	Cuatro principales ramificaciones: identificación, entendimiento, uso, y autorregulación de emociones (Salovey, Bedell, Detweiler y Mayer, 2000)	De 2 a 4 docenas. Estas suelen ser agrupadas en 4 o 5 áreas principales: autoconocimiento, autorregulación, conciencia social, dirección de relaciones y habilidades sociales (Goleman y Cherniss, 2005).
Estructura morfológica	Modelo jerárquico: desde los procesos psicológicos básicos a procesos psicológicamente integrados, de nivel más elevado.	Estructura no jerárquica
Aportaciones clave	Mayer <i>et al.</i> (2000)	Goleman (1996, 2005), Bar-On (1997)
Medidas propuestas	Basadas en rendimientos (identificación de emociones en imágenes, identificación de progresiones y mezclas de emociones, solución a problemas, etc.).	Autoinforme, 180°, 360° (escalas tipo Likert)

A continuación se presentan estos tres modelos sobre inteligencia emocional, al objeto de seleccionar el más idóneo para evaluar empíricamente las competencias referidas a la IE de los tomadores de decisiones de RRHH en esta investigación. Estos tres modelos principales son: a) el diseñado por Salovey y Mayer (1997); b) el de Goleman (1996, 1999, 2000); y c) el de Bar-On (1997). El primero se incluye entre los modelos de capacidad, mientras que los de Goleman y Bar-On se sitúan dentro de los modelos conocidos como mixtos. En los siguientes epígrafes realizamos una descripción de cada uno de ellos.

1.2.3.1. Modelo de capacidad de Salovey y Mayer

Descripción

El modelo propuesto por Salovey y Mayer (1997) es el único clasificado dentro de la tipología de modelo de capacidades, y goza de gran apoyo empírico en la literatura científica publicada. Su énfasis se sitúa en el intelecto, concentrándose específicamente en un concepto interno de IE: la IE como capacidad cognitiva, que integra ideas clave de los campos de la inteligencia y la emoción. De la teoría de la inteligencia procede la idea de que la inteligencia implica la capacidad para realizar el razonamiento abstracto de la información que surge de los sentimientos. De la investigación sobre la emoción procede la noción de que las emociones son señales que transportan significados regulares y discernibles sobre las relaciones, y que existe un número de emociones básicas que son universales (Mayer, Salovey y Caruso, 2002).

Los autores caracterizan su modelo teórico como un modelo de “habilidad mental”. Este modelo define la IE dentro de los límites de la inteligencia pura: criterios conceptual, correlacional y de desarrollo (Mayer, Salovey, Caruso y Sitarenios, 2003). De acuerdo con el criterio conceptual, la IE refleja el funcionamiento mental y no únicamente los modos preferidos de comportamiento de una persona, el amor a sí mismo y otros conocimientos no intelectuales. La lógica del criterio correlacional implica que la IE hace referencia a un conjunto de capacidades que están relativamente correlacionadas entre ellas. El criterio de desarrollo declara que la inteligencia se desarrolla con la edad y la experiencia (Mayer *et al.*, 2000a).

Basándose en su modelo, Mayer, Caruso y Salovey (1999) proponen la siguiente definición ampliada: IE se refiere a una habilidad para reconocer el significado de las emociones y sus relaciones, y para razonar y resolver problemas basados en ellas. Inteligencia emocional implica la capacidad de percibir emociones, asimilar los sentimientos relacionados con ellas, comprender la información emocional y manejarla.

Estructura

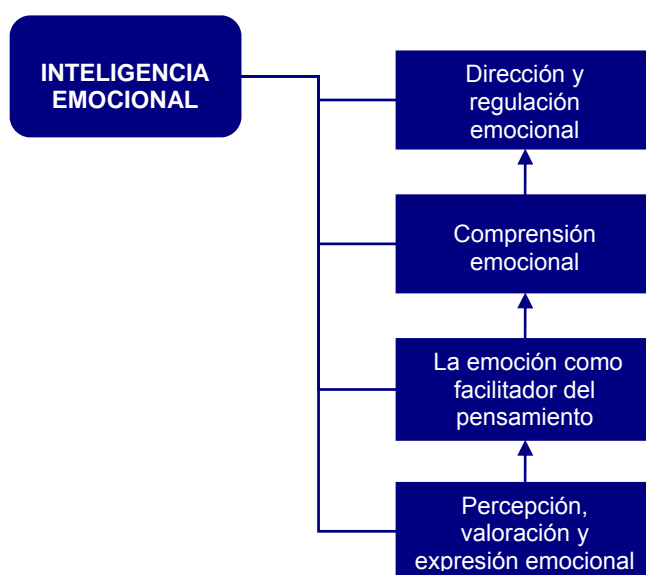
En el modelo original de Salovey y Mayer (1990) la inteligencia emocional constaba de tres categorías de variables: 1) apreciación y expresión de las emociones, 2) regulación de las emociones, y 3) utilización de las emociones en la resolución de problemas. Una revisión del modelo fue propuesta por Salovey y Mayer en 1997, en donde redefinieron la inteligencia emocional dando como resultado un modelo jerárquico de cuatro ramas (Klem y Schlechter, 2008).

Es así como el modelo de capacidades de Salovey y Mayer, conocido como “modelo de cuatro ramas”, está compuesto de cuatro niveles de capacidades emocionales (Mayer, Caruso y Salovey, 2000b), cada uno de los cuales se construye sobre la base de las capacidades logradas en el nivel anterior. Estas capacidades están enlazadas, de modo que sin el adecuado desarrollo de alguna de ellas no sería posible desarrollar el resto (tal y como se muestra en la figura 1.4). Cada nivel tiene capacidades específicas que en conjunto construyen una definición de la IE y que proceden de las referidas cuatro ramas: a) percepción, valoración y expresión de la emoción; b) la emoción como facilitador del pensamiento; c) comprensión de la emoción; y d) dirección y regulación de emociones (Caruso, Mayer y Salovey, 2002; Day y Carroll, 2008). De acuerdo con el modelo de capacidades de Salovey y Mayer, la IE se puede emplear sobre uno mismo (inteligencia intrapersonal) o sobre los demás (inteligencia interpersonal). Los aspectos intrapersonales e interpersonales son independientes y no tienen que darse de forma relacionada. Existen personas muy capacitadas en la comprensión de sus propias emociones pero con grandes dificultades a la hora de empatizar con los demás.

Las capacidades más básicas son la percepción, valoración y expresión emocional. Se refiere a las habilidades de autoidentificación de emociones en pensamientos e identificación de emociones en otras personas (percepción); la capacidad de distinguir

entre las manifestaciones emocionales apropiadas o inapropiadas, honestas o deshonestas (valoración); y expresar las emociones de forma precisa, así como manifestar las necesidades relacionadas con esas emociones (expresión) (Salovey y Mayer, 1997; Caruso *et al.*, 2002; Cartwright y Pappas, 2008; Riggio y Reichard, 2008). Aunque la capacidad de percibir las emociones básicas es universal (Ekman, 1989), las personas se diferencian por la exactitud en la percepción de sus propias emociones y las de otros. Algunas personas pueden ser resistentes o incapaces de entender cómo sienten, de ahí que se considere que existen diferencias individuales en cuanto a la percepción de emociones (Fiori, 2009).

Figura 1.4. Modelo de Capacidad de Salovey y Mayer
Fuente: Adaptado de Salovey y Mayer (1997)



En el segundo nivel se ubica la emoción como facilitador del pensamiento. Representa la capacidad de utilizar las emociones para facilitar el pensamiento, priorizando y dirigiendo la atención hacia los acontecimientos y factores importantes, generando emociones que apoyen el juicio y faciliten la toma de decisiones. Las emociones determinan tanto la manera en la cual nos enfrentamos a los problemas como la forma en la cual procesamos la información. Por ejemplo, aplicar las variaciones de auto-humor puede cambiar la perspectiva ante un acontecimiento. Así mismo, la utilización de diferentes estados emocionales promueve diferentes pensamientos para la

resolución de problemas (Salovey y Mayer, 1997; Caruso *et al.*, 2002; Riggio y Reichard, 2008).

El tercer nivel se refiere a la comprensión de la emoción. Implica la capacidad de etiquetar correctamente las emociones y entender emociones complejas, percibir sus causas y sus consecuencias. Incluye también la comprensión de las cadenas emocionales, la capacidad de reconocer y predecir las transiciones entre una y otra emoción e interpretar su significado, así como sus relaciones mutuas (Salovey y Mayer, 1997; Caruso *et al.*, 2002; Riggio y Reichard, 2008).

Finalmente, los tres niveles anteriores constituyen los cimientos sobre los cuales se desarrolla la capacidad más sofisticada, la dirección y regulación de la emoción. Este nivel incluye la capacidad de desarrollar conductas relacionadas con las emociones que se desean, mantener los estados de ánimo deseados y utilizar estrategias de reparación emocional. En este nivel se incluye también la capacidad de estar abierto tanto a estados emocionales positivos como negativos, y de controlar y reflexionar sobre las emociones. Finalmente, incluye la capacidad de conectar o desconectar una emoción dependiendo de su utilidad en una situación dada, incluyendo la regulación emocional de nuestras propias emociones y las de otros (Salovey y Mayer, 1997; Caruso *et al.*, 2002; Riggio y Reichard, 2008).

Una de las críticas a este modelo es que los autores describen en cada una de sus ramas las capacidades que deberían ser incluidas en un modelo de IE sin desarrollar en profundidad los procesos que podrían producirlas (Zeidner, Matthews y Roberts, 2004). No obstante, el modelo de capacidad de Salovey y Mayer es considerado uno de los modelos teóricos sobre IE más coherentes y rigurosos, ha demostrado robustez científica y viabilidad durante más de una década, y sus aportaciones han generado instrumentos de medición que hoy sirven como base para muchos estudios sobre la IE.

1.2.3.2. Modelo de competencias emocionales de Goleman

Descripción

El modelo de competencias emocionales se corresponde con un modelo mixto; combina cognición, personalidad, motivación, emoción, inteligencia y neurociencia, e incluye procesos psicológicos cognitivos y no cognitivos (Mayer, Salovey, Caruso y Sitarenios, 2001; Matthews *et al.*, 2002). Goleman (2000) conceptualiza su modelo como una "teoría de ejecución" de competencias emocionales aplicada al mundo laboral y empresarial. Dicho modelo se basa en las competencias y comprende un conjunto de capacidades que integran habilidades afectivas y cognitivas (Jamali *et al.*, 2008). Dichas competencias facilitan el manejo de las emociones de uno mismo y hacia los demás (Boyatzis *et al.*, 2000) y se consideran talentos no innatos al individuo, por lo que deben ser desarrolladas para lograr un adecuado funcionamiento de las mismas. Concretamente, las personas nacen con una IE general que determina su potencial para aprender competencias emocionales (Goleman, 1999). En este sentido, es mucho más importante el aprendizaje que la genética (Ponti y Cabañas, 2003:18).

Desde esta perspectiva, "la inteligencia emocional hace referencia a las capacidades básicas subyacentes de una persona para reconocer y utilizar las emociones" y la competencia emocional "describe las habilidades personales y sociales que conducen a un rendimiento superior en el mundo del trabajo" (Goleman y Cherniss, 2005:135-136). Para Goleman (1996), la IE se refiere a la capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos, los de los demás, motivarnos y manejar adecuadamente las relaciones que sostenemos con los demás y con nosotros mismos. Para Boyatzis *et al.* (2000) la inteligencia emocional puede observarse cuando una persona demuestra que posee competencias relacionadas con la conciencia de uno mismo, la autogestión, la conciencia social y las habilidades sociales en momentos y de maneras apropiadas y con la suficiente frecuencia para resultar eficaces en una situación.

El interés de este modelo se sitúa en el desempeño y desarrollo del individuo y es aplicable de manera directa al ámbito laboral y organizativo. Se centra, más particularmente, en la búsqueda de la excelencia laboral, especialmente en la dirección. De acuerdo con Goleman (1999), la diferencia entre un director con éxito y otro con experiencias de fracaso estriba en las competencias emocionales de éstos,

pues las capacidades cognitivas y de conocimiento técnico no suplen la relevancia del control emocional. Sugiere que entre más alta es la posición del empleado en la organización tiene que ser más importante la consideración de su IE (Jamali *et al.*, 2008). “Desde que Goleman validó la relación entre IE y funcionamiento eficaz, profesionales e investigadores en los campos de recursos humanos, dirección y comportamiento organizativo han incrementado su interés por entender la IE como un factor importante que explica el rendimiento individual en el trabajo” (Cha *et al.*, 2009:18). Recientes investigaciones consideran la IE como un elemento vital dentro de aquellos perfiles considerados como de excelente rendimiento laboral en las organizaciones (Morehouse, 2007).

Tras el desarrollo de numerosas investigaciones teóricas y empíricas, el modelo original de competencias emocionales de Goleman (CE) (1995,1998) fue reformulado por Boyatzis *et al.* (2000), quienes presentan un refinamiento del mismo: el inventario de competencias emocionales (ICE). Éste difiere muy poco del marco de referencia original (Goleman y Cherniss, 2005). A continuación se presentan las estructuras de ambos modelos.

Estructura

El modelo original de Goleman identificaba cinco campos o dimensiones básicas de la IE, las cuales son: 1) conciencia de uno mismo, 2) autogestión, 3) empatía, 4) habilidades sociales y 5) motivación. Estas dimensiones, a su vez, englobaban veinticinco competencias emocionales (Goleman, 1999). El modelo original (CE) fue reformulado debido a los resultados de los análisis estadísticos realizados por un colega de Goleman, Boyatzis, quien apoyó la reestructuración de las veinticinco competencias iniciales en veinte, así como de las cinco dimensiones en cuatro, las cuales agrupan las competencias en dos tipos: personales y sociales, dando como resultado el inventario de competencia emocional (ICE) de Boyatzis *et al.* (2000). El cuadro 1.4 ilustra cada uno de los grupos con sus respectivas competencias. A continuación describimos los cuatro conjuntos o dimensiones de competencias a los cuales hacen referencia los autores.

Conciencia de uno mismo. Consiste en conocer y entender los propios estados internos, fortalezas, debilidades, estados de ánimo, emociones e impulsos, así como el efecto que éstos tienen sobre los demás y sobre el trabajo. Se compone de tres

competencias: a) la autoconciencia emocional permite al individuo conocer lo que siente en un momento determinado y saber utilizar los sentimientos en la toma de decisiones; b) la valoración adecuada de uno mismo consiste en la capacidad de realizar una evaluación realista de nuestras propias habilidades, virtudes y límites - genera apertura al *feedback* sincero de otros, y disponibilidad para aprender de experiencias pasadas-; y c) la confianza en uno mismo es el coraje que viene de la certeza, por la conciencia de uno mismo, sobre las propias capacidades, valores y objetivos (Boyatzis *et al.*, 2000).

Cuadro 1.4. Inventario de competencia emocional (ICE)

Fuente: Goleman y Cherniss (2005)

	Competencia personal Cómo nos relacionamos con nosotros mismos	Competencia social Cómo nos relacionamos con los demás
Reconocimiento	<p><u>Conciencia de uno mismo</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Autoconciencia emocional • Valoración adecuada de uno mismo • Confianza en uno mismo 	<p><u>Conciencia Social</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Empatía • Orientación hacia el servicio • Conciencia organizativa
Regulación	<p><u>Autogestión</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Autocontrol emocional • Fiabilidad • Minuciosidad • Adaptabilidad • Orientación hacia el logro • Iniciativa 	<p><u>Gestión de las relaciones</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar a los demás • Influencia • Comunicación • Resolución de conflictos • Liderazgo con visión de futuro • Catalizar los cambios • Establecer vínculos • Trabajo en equipo y colaboración

Autogestión. Se refiere al manejo de los propios estados internos e impulsos. Estas competencias se manifiestan en gran parte por la ausencia de arrebatos emocionales, y/o por la posibilidad de retrasar una gratificación hasta alcanzar los objetivos. La autogestión comprende seis competencias: a) el autocontrol permite mantener bajo control las emociones e impulsos conflictivos, para demostrar esta competencia se debe conseguir que nuestro yo actúe sobre las circunstancias y no que nuestro entorno nos afecte de manera personal; b) la fiabilidad trata de demostrar honradez e

integridad, de forma que una persona fiable puede formar relaciones duraderas entre los miembros de un grupo para alcanzar el éxito y la prosperidad; por lo que es una competencia clave para que surja el liderazgo (Covey, 2007); c) la minuciosidad permite demostrar la responsabilidad en la actuación personal; d) la adaptabilidad es una competencia indispensable para la IE, ofrece la flexibilidad para afrontar los cambios; e) la orientación hacia el logro es la motivación principal a la hora de ajustarse a criterios de excelencia; y f) la iniciativa se refiere a la prontitud para actuar aprovechando así posibles oportunidades (Boyatzis *et al.*, 2000). Una persona con iniciativa no sólo busca su beneficio o satisfacción personal, sino también la de otros, siendo capaz de cooperar con los demás (Puig, 2008).

Conciencia social. Es una dimensión clave de la IE que contribuye al reconocimiento de los sentimientos, preocupaciones y necesidades de otras personas. Se compone de tres competencias: a) la empatía refleja la capacidad para ponerse en el lugar de los interlocutores y desarrollar vínculos de relación con ellos a partir de la comprensión de sus necesidades (Boyatzis *et al.*, 2000; Bonilla, 2006); b) la orientación al servicio consiste en anticipar y reconocer las necesidades de las personas con quienes tratamos, así como en buscar algo que pueda ayudarles a satisfacer esa necesidad; y c) la conciencia organizativa implica la capacidad de darse cuenta de las corrientes emocionales y de las relaciones de poder subyacentes en un grupo. Implica también el aprovechar las oportunidades que nos brindan diferentes tipos de personas en la organización.

Gestión de las relaciones. Consiste en la habilidad para manejar bien las relaciones y construir redes de apoyo. Integra ocho competencias: a) estimular el desarrollo de los demás que, como su nombre indica, implica sentir las necesidades de desarrollo de otros y estimular sus habilidades; b) la influencia, que supone la utilización de técnicas de persuasión eficaces, por lo que se relaciona con el liderazgo y, sobre todo, con la autoconfianza, ya que podemos inspirar y transmitir esa confianza a otros permitiendo dar a conocer nuestras ideas y tratar de implementarlas en los demás (Estanqueiro, 2006); c) la comunicación, que consiste en emitir mensajes claros y convincentes (Boyatzis *et al.*, 2000), siendo un factor fundamental para todas las relaciones interpersonales (Van Pelt, 2006); d) la resolución de conflictos, que permite detectar cuando éstos están surgiendo y tomar las medidas necesarias para serenar la situación, escuchar y resolverlos de forma constructiva; e) el liderazgo con visión de futuro, que implica la capacidad de inspirar y dirigir a grupos y personas; f) catalizar los cambios, que implica iniciar o dirigir los cambios (Boyatzis *et al.*, 2000), tener la

capacidad de evitar los obstáculos que los impiden, influir en otros para establecer cambios que ayuden a mejorar procesos y ser útiles en el apoyo del cambio en otras personas (Goleman, 1999); g) establecer vínculos, que se refiere a alimentar relaciones instrumentales, especialmente con personas que pueden ayudarnos en nuestros objetivos; y finalmente h) el trabajo en equipo y la colaboración, que permiten detectar las oportunidades que existen para colaborar con otros. Una persona dotada de esta última competencia crea una visión compartida y estimula el desarrollo de sinergias en el equipo de trabajo, colaborando con los demás en la construcción de metas comunes.

Como podemos observar, el modelo de Goleman, posteriormente refinado por Boyatzis *et al.* (2000), es un modelo que se acopla en gran medida al ámbito laboral y organizativo.

1.2.3.3. Modelo de inteligencia emocional y social de Bar-On

Descripción

Reuven Bar-On fue quien aportó a la ciencia una de las primeras medidas de la IE, “el cociente de emoción” (EQ), el cual ha desempeñado un rol instrumental en el desarrollo de este modelo (Bar-On, 2005). Bar-On diseña su modelo inspirado en los trabajos de Marie Jahoda, quien por los años 50 despertó el interés entre los investigadores por estudiar los temas y conceptos de salud mental y bienestar psicológico.

El modelo de Bar-On (1997, 2000) está clasificado dentro de la categoría de modelo mixto. Es un modelo de inteligencia no cognitiva que, basándose en las competencias personales, intenta explicar cómo un individuo se relaciona con las personas que le rodean y con su entorno (Bar-On, 2002). Según este modelo, la IE influye en la capacidad general para salir adelante con eficacia, para tener éxito y afrontar con garantías las presiones y demandas ambientales (Bar-On, 2005). Si bien su modelo no se fundamenta en el aspecto cognitivo, no excluye la contribución de la inteligencia cognitiva al éxito personal, ya que afirma que la IE y la inteligencia cognitiva contribuyen igualmente a la inteligencia general de una persona, indicando su potencial éxito en la vida (Bar-On y Parker, 2000; Bar-On, 2002). Este autor

conceptualiza su modelo dentro del contexto de la personalidad y lo plantea específicamente como un "modelo del bienestar" en el ámbito laboral, tratando de explicar el potencial del individuo para llevar a cabo sus funciones y alcanzar el éxito. Se orienta, por tanto, más hacia los procesos que hacia los resultados (Bar-On, 2000).

Bar-On supone que aquellos individuos con mayor EQ se desenvuelven mejor ante las presiones y demandas del entorno, al tiempo que una deficiencia de EQ puede ocasionar un menor éxito en la vida y una mayor predisposición a sufrir problemas emocionales. "Bar-On (2000, 2006) se refiere a su modelo como la inteligencia emocional social (IES), y no como IE o como inteligencia social" (Cha *et al.*, 2009:18).

Estructura

El modelo de Bar-On (1997) está compuesto por cinco grandes grupos de factores: 1) intrapersonales, 2) interpersonales, 3) adaptabilidad, 4) dirección de la tensión y 5) humor general. A continuación, en el cuadro 1.5 aparece representada la composición del modelo de Bar-On, en el cual se describen detalladamente cada uno de los factores y subfactores que lo integran.

Bar-On afirma que su modelo se puede comprender o describir sintetizándolo en tres niveles, los cuales contribuyen al bienestar del individuo: intrapersonal, interpersonal y manejo del cambio (Bar-On, 2005). En un nivel de capacidad intrapersonal el individuo muestra ciertas habilidades que le permiten ser consciente de sí mismo, entender sus puntos débiles y fuertes, y expresar los pensamientos y sentimientos de una forma no destructiva. En el nivel interpersonal se hallan las habilidades del individuo que definen su inteligencia socio emocional, tales como entender las emociones y los sentimientos de los otros, así como sus necesidades. Todo ello permite al individuo establecer y mantener relaciones cooperativas, constructivas y de satisfacción mutua con su entorno. El tercer grupo o nivel incluye aquellas habilidades relacionadas con el manejo con eficacia del cambio personal, social y ambiental de una forma realista y flexible.

Cuadro 1.5. Dimensiones y habilidades del modelo de Bar-On

Fuente: Bar-On (2005)

Factores	Subfactores
Intrapersonales	<p><u>Autoconocimiento emocional</u>: habilidad para reconocer y entender los propios sentimientos.</p> <p><u>Autoconciencia emocional</u>: conocer los propios sentimientos y saber qué los causó.</p> <p><u>Asertividad</u>: expresarse abiertamente y defender los derechos personales sin mostrarse agresivo ni pasivo.</p> <p><u>Independencia emocional</u>: controlar las propias acciones y pensamientos.</p> <p><u>Autorrealización</u>: alcanzar nuestra potencialidad y llevar una vida rica y plena, comprometiéndonos con objetivos y metas a lo largo de la vida.</p>
Interpersonales	<p><u>Empatía</u>: reconocer las emociones de otros, comprenderlas y mostrar interés por los demás.</p> <p><u>Responsabilidad social</u>: capacidad para ser un miembro constructivo y cooperativo de un grupo.</p> <p><u>Relaciones interpersonales</u>: capacidad para establecer y mantener relaciones satisfactorias.</p>
Adaptabilidad	<p><u>Validación</u>: capacidad para validar las emociones propias. Discernir entre lo experimentado y lo verdadero.</p> <p><u>Flexibilidad</u>: ajustarse a las cambiantes condiciones del medio, adaptando nuestros comportamientos y pensamientos.</p> <p><u>Solución de problemas</u>: identificar y definir problemas así como generar e implementar soluciones potencialmente efectivas.</p>
Dirección de la tensión	<p><u>Tolerancia al estrés</u>: capacidad de resistir ante eventos estresantes y emociones fuertes sin venirse abajo; enfrentarse a ellos de forma positiva. Escoger varios cursos de acción.</p> <p><u>Control de impulsos</u>: resistir o retardar un impulso, controlando las emociones para conseguir un objetivo posterior o de mayor interés.</p>
Humor general	<p><u>Optimismo</u>: mantener una actitud positiva ante las adversidades y mirar siempre el lado bueno de la vida.</p> <p><u>Alegría</u>: habilidad de disfrutar y sentirse satisfecho con la vida, disfrutar de uno mismo y de otros, expresar sentimientos positivos.</p>

1.2.4. Análisis comparativo de los modelos de inteligencia emocional

Los distintos modelos de IE presentan similitudes conceptuales y poseen un denominador común: la inclusión en los mismos del *reconocimiento y regulación de las emociones propias y las de otros* (Boyatzis et al., 2000). Todos ellos afirman que las personas emocionalmente inteligentes se comportan de manera racional y emocionalmente equilibrada, pues están en posesión de ciertos atributos llamados competencias de IE (Mayer, Goleman, Barrett y Gutstein, 2004), a saber, 1) competencias personales para entenderse y manejarse “uno mismo”; y 2)

competencias sociales para conocer y tratar a "los otros" (Feist y Barron, 1996; Goleman, 1996; Sternberg, 1996; Salovey y Mayer, 1997; Van Rooy y Viswesvaran, 2004).

El modelo de Salovey y Mayer sitúa la "autodirección emocional" en la parte alta de su escala jerárquica; Goleman se refiere a ella como "autocontrol emocional" y Bar-On incluye elementos de "autorregulación emocional" en varias de sus habilidades, como el control de impulsos y la flexibilidad. Así mismo, sus propuestas coinciden al afirmar que la IE le otorga a la persona mayor éxito personal y social, afirmando que un individuo con alta inteligencia intelectual no puede operar de manera óptima sin la IE. Ahora bien, cada una de las propuestas también se diferencia muy claramente de las otras. El modelo de *capacidades de Salovey y Mayer* enfatiza la inteligencia, concentrándose muy específicamente en un concepto interno de IE. Boyatzi *et al.* (2000), por su parte, combinan aspectos cognitivos y no cognitivos, entendiéndose la IE como un conjunto de capacidades básicas subyacentes a una persona para reconocer y utilizar las emociones, y que conduce a un rendimiento superior en el mundo del trabajo. Su enfoque se basa en el desempeño y desarrollo, es aplicable de manera directa al ámbito laboral y organizativo, y está centrado en el pronóstico de la excelencia laboral. El modelo de *Bar-On*, finalmente, representa un modelo de inteligencia no cognitiva y, aunque se basa también en las competencias personales y en el desempeño laboral, lo hace desde un enfoque diferente, pues pretende explicar cómo un individuo se relaciona con las personas que le rodean y con su entorno.

Los modelos mixtos de Goleman y Bar-On concuerdan en que el atractivo del concepto de IE radica en la posibilidad de desarrollo de este tipo de inteligencia, apoyando la diferencia entre IE, como una aptitud disponible, y las competencias emocionales, como capacidades aprendibles (Boyatzis, 1982; Boyatzi *et al.*, 2000). La diferencia entre estos dos principales modelos mixtos, según lo expresa Bar-On, radica en los fines (objetivos) que éstos persiguen. Mientras el modelo de Bar-On se centra en explicar cómo la co-dependencia de los rasgos de personalidad y la inteligencia emocional influyen en el bienestar del individuo, el de Goleman presenta un modelo en términos de desempeño.

Finalmente, Goleman establece una distinción más específica entre los tres modelos. Así, considera que el modelo de Salovey y Mayer es un modelo de "habilidad mental"; la formulación de Bar-On constituye un modelo dentro del contexto de la personalidad, específicamente un "modelo de bienestar" y, por último, su propio modelo se entiende

como una "teoría de ejecución" de competencias emocionales aplicado al mundo laboral y empresarial (Sosa, 2008:120). El cuadro 1.6 muestra una comparación de los diferentes modelos de IE.

Cuadro 1.6. Comparación de modelos de IE

Fuente: Elaboración propia

Modelo - Autores	Salovey y Mayer (1997)	Boyatzis, Goleman y Rhee (2000)	Bar On (1997)
Tipología	Modelo de capacidad	Modelo mixto	Modelo mixto
Base teórica	Inteligencia cognitiva. IE como un conjunto de habilidades básicas y complejas, dirigidas a unificar las emociones y el razonamiento, esto es, usar las emociones para facilitar el razonamiento y los procesos de pensamiento, y usar nuestro razonamiento para pensar de forma inteligente acerca de nuestras emociones.	Inteligencias cognitiva y no cognitiva. IE como un conjunto de competencias emocionales y rasgos de personalidad necesarias para el desempeño efectivo dentro del ámbito organizativo.	Inteligencia no cognitiva. Aunque no excluye alguna contribución de la inteligencia cognitiva al éxito personal. IE como un conjunto de rasgos emocionales y rasgos de personalidad que interactúan de forma constante en el sujeto para asegurar su adaptación al medio.
Objetivo	Conocer la capacidad de manejar la información de naturaleza emocional, relacionando el manejo emocional con mayor sentido cognitivo.	Buscar la relación con el desempeño laboral del individuo en la organización. Se fundamenta en las competencias emocionales, las cuales son consideradas <i>como talentos no innatos al individuo</i> , por lo que deben ser desarrolladas para lograr un adecuado funcionamiento de las mismas.	Identificar el grado en el que se presentan los componentes emocionales y sociales en la conducta. Conjunto multifactorial de competencias emocionales, personales y sociales; habilidades que determinan cómo entendernos y expresarnos eficazmente, cómo entender y relacionarnos con otros, e influye en la capacidad para desenvolvernos mejor ante las presiones y demandas ambientales.
Componentes del modelo	Estructura jerárquica, compuesto por cuatro grandes ramas: <ul style="list-style-type: none"> • Percepción, valoración y expresión emocional. • La emoción como facilitador del pensamiento. • Comprensión emocional. • Dirección y regulación emocional. 	Compuesto por cuatro dimensiones que integran veinte competencias: <ul style="list-style-type: none"> • Conciencia de uno mismo: autoconciencia emocional, autoevaluación y autoconfianza. • Autogestión: autocontrol, fiabilidad, minuciosidad, adaptabilidad, orientación hacia el logro, iniciativa. • Conciencia social: empatía, orientación hacia el servicio, conciencia organizativa. • Gestión de las relaciones: desarrollar a los demás, influencia, comunicación, resolución de conflictos, liderazgo con visión de futuro, catalizar los cambios, establecer vínculos, trabajo en equipo y colaboración. 	Compuesto por cinco grandes factores y quince sub-factores: <ul style="list-style-type: none"> • Intrapersonal: conocimiento emocional, autoconciencia emocional, asertividad, independencia emocional, autorrealización. • Interpersonal: empatía, responsabilidad social, relaciones interpersonales. • Adaptabilidad: validación, flexibilidad, solución de problemas. • Dirección de tensión: tolerancia al estrés, control de impulsos. • Humor general: optimismo y alegría.

Basándonos en el análisis previo estamos en disposición de escoger el modelo de IE en el que se sustentará esta investigación. Concretamente, y atendiendo a la finalidad de la misma, analizar la IE del tomador de decisiones de RRHH, el modelo de capacidad basado en la inteligencia cognitiva y que aborda su estudio de forma genérica no es el más indicado. Por el contrario, los modelos mixtos que se caracterizan por estar concebidos para su aplicación a un contexto específico, así como por destacar la existencia de competencias y habilidades emocionales que pueden ser mejoradas resultan más adecuados. Sus contenidos trascienden el análisis puramente teórico, extendiéndose hacia un conocimiento y medición de la IE más directo y aplicado al contexto de análisis.

En cuanto a qué modelo mixto escoger, tal y como explica Bar-On, la diferencia entre los dos principales modelos radica en los fines (objetivos) que éstos persiguen. Dado que el modelo de *las competencias emocionales* (Boyatzis *et al.*, 2000) estudia la IE en el contexto laboral, y específicamente en el área de dirección, consideramos que es el más apropiado para llevar a cabo el estudio de la IE en nuestra investigación, orientada hacia el estudio de los directores que toman las decisiones de RRHH. Creemos, además, que las competencias que integran dicho modelo están estrechamente relacionadas con las características de una dirección que se preocupa por el desarrollo y satisfacción del empleado como un recurso valioso para la empresa y que, por ende, reconocerá la importancia de una gestión de RRHH de alto compromiso. Las empresas necesitan directores que se interesen por y entiendan a los RRHH y que sean capaces de influir en estos recursos de manera proactiva, positiva e inspiradora, para poder lograr mejoras conductuales derivadas de la gestión de RRHH. El modelo de Goleman (ICE) es un modelo teórico que puede facilitar el estudio de nuevas variables antecedentes (*i.e.*, IE) que dan lugar a este tipo de dirección.

Dado que la IE engloba un conjunto de competencias humanas relacionadas, de naturaleza interpersonal e intrapersonal, tiene la capacidad potencial de predecir distintos resultados personales y sociales. En la presente investigación se parte entonces de la premisa de que una persona con alta IE es capaz de entender sus propias emociones y las de otros, y a través de este entendimiento mejorar sus comportamientos y actitudes para el logro de resultados positivos (Law, Wong, Huang y Li, 2007).

Es por ello que es de nuestro interés en los siguientes epígrafes estudiar si esta premisa permite relacionar el constructo de la IE con la figura del tomador de decisiones en la PYME.

1.2.5. La inteligencia emocional en el tomador de decisiones de RRHH en la PYME

De acuerdo con las nuevas formas de organización del trabajo, las organizaciones deberían presentar unas características productivas y de gestión de la fuerza laboral netamente diferenciadas de los criterios fordistas y tayloristas (Brundin, Patzelt y Shepherd, 2008). Se requiere una dirección con una mentalidad y unos modelos de comportamiento distintos a los del pasado. El viejo sistema zanahoria-y-palo no es suficiente para conseguir los mejores resultados de los empleados (Goleman y Boyatzki, 2008). En la actualidad los RRHH tienen una mayor conciencia de sus derechos y obligaciones, que les permite exigir un trato más personalizado, más igualitario, con mayor información y mayor consideración de su individualidad, en comparación con el trato más jerárquico y autoritario de épocas anteriores (Raineri, 2001).

Por otra parte, y basándonos en el EBR, podemos sostener que para que el director logre crear capacidades en la empresa, producto de su gestión y toma de decisiones estratégicas, debe combinar aspectos cognitivos, conductuales y emocionales. De esta forma, la IE adquiere relevancia pues está presente en las relaciones de interdependencia que los directores mantienen con sus subordinados, con los miembros del equipo, etc. Es más, dependiendo de la IE y del estilo de dirección la toma de decisiones se realizará con unos niveles determinados de participación, de búsqueda de consenso, o de aceptación de la posición de los diferentes actores.

Como hemos mencionado, el director/propietario juega un papel importante en la dirección de recursos humanos en la PYME (Koch y De Kok, 1999). Según Singh y Vohra (2009:96), “a medida que el número de empleados aumenta, la participación del director en la gestión y toma de decisiones de RRHH disminuye. Para empresas que tienen más de 250 empleados el director/propietario no tiene un rol muy representativo”. Sin embargo, en el ámbito de la PYME, la función de agente decisor del área de RRHH suele recaer en el director y/o propietario, y es él quien se relaciona directamente con los empleados (Marlow y Patton, 1993; Hill y Stewart, 1999),

tomando, entre otras, las decisiones de implementación o no de prácticas de RRHH de alto compromiso.

A partir de estas ideas, y ante la inexistencia de literatura que analice específicamente la IE en el tomador de decisiones de RRHH, desarrollamos este apartado recurriendo a la literatura sobre dirección y liderazgo en general.

1.2.5.1. La IE en la dirección y el liderazgo

Los conceptos de dirección y liderazgo son complementarios, de forma que la gestión de RRHH necesita de ambos para ser efectiva. Dichos conceptos se han transformado a lo largo de los años y en esa transformación podemos reconocer la integración creciente de las habilidades emocionales. Analicemos brevemente dicha evolución en la conceptualización de dirección y de liderazgo.

Dirección

Taylor propuso un sistema de organización racional del trabajo, ampliamente expuesto en su obra "*Principles of Scientific Management*" (1912), en el que aporta un planteamiento integral que luego fue conocido como "taylorismo". Dicha teoría propone la necesidad de aumentar la producción y, para lograrlo, considera al trabajador como un elemento más del sistema productivo.

El planteamiento taylorista ha sido cuestionado por numerosos autores (e.g., Braverman, 1974; Coriat, 1989; Gallie *et al.*, 2001; Brundin *et al.*, 2008) ya que no reconoce la importancia del elemento humano. Es así como, a partir de los años cuarenta, el modelo de dirección basado en el taylorismo "se transformará progresivamente hacia un modelo de dirección orientado hacia la conducta laboral, que concibe al trabajador como miembro de un grupo y como un individuo que tiene una personalidad con un conjunto de potencialidades a desarrollar" (González, 1999:27).

Entre los investigadores más sobresalientes y que han realizado mayores aportaciones dentro de la nueva forma de dirección encontramos a *Mintzberg* (1983), quien sostiene que, fruto de la autoridad y estatus que tiene el directivo, éste desempeña una serie de roles observables que le posibilitan para construir una red de

contactos personales con el fin de obtener y transmitir información, y que le permiten tomar decisiones. Brevemente, Mintzberg (1983) describe el trabajo que desempeñan los directivos atendiendo a tres grandes roles, que aglutinan diez funciones:

- *Roles interpersonales*: abarcan una serie de funciones relacionadas con el contacto entre el director y las personas tanto internas como externas a la organización (funciones de cabeza visible, líder y enlace).
- *Roles informativos*: el directivo tiene un privilegiado acceso a la información externa, gracias a sus contactos, y además un dominio total de la información interna en virtud de su posición de vértice (funciones de monitor, difusor y portavoz).
- *Roles de decisión*: estos roles tienen que ver con las decisiones que el directivo está capacitado para tomar, en virtud de la autoridad que ejerce y de la información que posee (funciones de empresario, gestor de anomalías, asignador de recursos y negociador).

La incorporación de los *roles interpersonales* del directivo en la clasificación anterior refleja la importancia de relacionarse con y liderar a los colaboradores, entre ellos los empleados. Los *roles informativos*, por su parte, representan un mecanismo a través del cual el director recibe y transmite información a diferentes niveles dentro y fuera de la organización, pudiendo lograr una mayor cercanía con sus subordinados, entre otros grupos de interés.

Posteriormente, *Drucker* (1986) explica que el director o gerente es el elemento dinámico que da vida a todo negocio. En los sistemas económicos basados en la competencia, la calidad y el desempeño de los directores determinan el éxito de un negocio y, más aún, su supervivencia. Esto es así porque los directores son los principales responsables de construir la ventaja única que puede tener una empresa dentro de ese sistema. Este autor defiende la idea de que la dirección puede ser aprendida, que no es una ciencia innata, y que la eficacia también puede ser objeto de aprendizaje. Para él, los objetivos son alcanzados por personas normales que consiguen rendimientos excepcionales. En opinión de *Drucker* (1986), los directivos consiguen sus resultados *a través del trabajo de otras personas*, de ahí que los directores deban esforzarse en convertir a *sus subordinados en colaboradores*, ya que los colaboradores reales son muy exigentes respecto a sus directivos. Entre las

funciones que el autor asigna al director de la empresa se encuentran: *fijar los objetivos, analizar y organizar el trabajo en una estructura, motivar y comunicar, medir mediante normas y formar a las personas*. De esta forma, podemos observar cómo gradualmente se van introduciendo funciones y habilidades que prestan mayor atención a los RRHH.

El desarrollo de habilidades interpersonales para poder trabajar con mayor armonía junto a otras personas, se ha situado como tema de mucho interés para la investigación científica (Sternberg, 1997), la cual trata de demostrar cómo estas habilidades generan resultados beneficiosos para las personas y las organizaciones en que éstas trabajan. Por ejemplo, los directores que poseen más habilidad para entender a sus subordinados pueden definir con mayor precisión las causas de un bajo rendimiento en términos de falta de habilidades, falta de motivación u otra causa (Heneman, Greenberg y Anonyuo, 1989; Wayne y Ferris, 1990). Las conexiones que surjan entre superior y subordinados pueden, en su momento, generar energía emocional y estimular la creatividad en un grupo (Dutton y Heaphy, 2003).

Muchos directores tienen problemas porque no saben integrarse o relacionarse con sus empleados. Williams y Sternberg (1998) afirmaron que las personas socialmente ineptas y desconectadas de las emociones de los demás constituyen un lastre para la eficacia colectiva, y el hecho de tener un coeficiente intelectual elevado constituye una condición necesaria pero no suficiente para el buen funcionamiento del equipo.

Otros estudios dan un paso adelante respecto a sus predecesores incluyendo, además de las habilidades interpersonales, el desarrollo de habilidades intrapersonales como parte de una lista de habilidades básicas que todo director preocupado por el desarrollo organizativo debería poseer para ser eficaz. A partir de una muestra de expertos en organización y desarrollo, Cummings y Worley (2007) identificaron una serie de conocimientos y habilidades de carácter relevante para el desarrollo organizativo. Destacamos aquí los dos conjuntos de habilidades que guardan más relación con nuestra investigación, las habilidades intrapersonales y las ya citadas habilidades interpersonales:

- *Habilidades intrapersonales o competencia de autodirección*. El desarrollo organizativo representa un arte humano pese a los cada vez mayores conocimientos y experiencia en materia de cambio en la empresa. Los directivos deben procesar información compleja y ambigua, también emitir

juicios bien fundamentados sobre su importancia para los problemas de las empresas, pues es su principal instrumento de diagnóstico. De ahí que la capacidad de introspección siga siendo uno de los pilares del desarrollo organizativo. Es necesario poseer equilibrio personal, conocer los propios valores, sentimientos y propósitos, además de comportamientos responsables en una relación de ayuda a los demás. “Por tratarse de un proceso incierto que exige ajustes e innovación constante, se requiere capacidad de aprendizaje activo y un equilibrio razonable entre el aspecto racional y emocional” (Cummings y Worley, 2007:47). Por tanto, las dos grandes dimensiones emocionales respecto a uno mismo -conciencia de uno mismo y autogestión- (Goleman y Cherniss, 2005) son básicas como habilidades intrapersonales de los directivos y otros profesionales en la empresa.

- *Habilidades interpersonales.* Los directivos y profesionales han de saber conservar relaciones estables con individuos y grupos en la organización, ayudándoles a adquirir las competencias indispensables para resolver problemas. Se requiere escuchar lo que piensan los empleados para entender el concepto que tienen de nosotros y de sí mismos. Los directores y expertos han de crear confianza y una relación personal con los empleados para que éstos compartan la información relevante para la empresa y colaboren de manera eficiente. “Ello no se logra si antes no se adopta su lenguaje, dándoles y recibiendo retroalimentación sobre cómo avanza la relación. Para ayudarles a que aprendan habilidades y conductas nuevas, el directivo debe ser un modelo de los roles que desea. Su conducta será creíble para los miembros de la empresa, brindándoles la orientación y el asesoramiento” (Cummings y Worley, 2007:47). De esta forma se considera que las dimensiones del conjunto de competencias sociales -conciencia social y gestión de las relaciones- (Goleman y Cherniss, 2005) contribuyen al desarrollo de las habilidades interpersonales básicas.

Por consiguiente, las diferentes habilidades intrapersonales e interpersonales del director se consideran un factor importante a la hora de explicar el éxito en la organización. En este sentido, Wayne, Shore y Liden (1997) encuentran que las habilidades sociales son el mejor indicador, por sí solo, del rendimiento y la promoción en el trabajo.

En la PYME, la dirección es ejercida en muchas ocasiones por una sola persona que, tal y como indican Curran y Blackburn (1994), es responsable de una variedad de funciones. Esta persona toma numerosas decisiones, las cuales son sumamente variadas en su tipo y trascendencia. Si añadimos a esto la forma en que se maneja la información, donde comúnmente el director es el único que conoce los datos relevantes (de ventas, financieros, etc.), se dificulta aún más la posible delegación de tareas y se incrementa la concentración en la toma de decisiones.

Así presentada, la PYME es una especie de obra unipersonal donde "la dirección es el director", y las capacidades que se requieren para realizar la tarea son tan variadas que es imposible pensar que una persona que ejerza ese cargo logre mantener siempre su equilibrio emocional y que no le asalten emociones que podríamos denominar como negativas. Como dicen Kuratko y Hodgetts (2004), el dirigir una pequeña empresa⁸ requiere un compromiso elevado de tiempo y energía, a menudo un coste familiar y de relaciones sociales.

A partir del estudio realizado por *Small Firms Enterprise Development Initiative* (2004) para una muestra de propietarios y directores de pequeñas empresas, se identifican una serie de habilidades que éstos necesitan para desarrollar sus funciones, las cuales se relacionan en el cuadro 1.7. Como puede apreciarse en dicho cuadro, entre las habilidades interpersonales se cita la IE. De esta forma se reconoce el potencial de la IE para complementar el catálogo de habilidades interpersonales. Podemos también observar que algunas otras habilidades que se citan pueden relacionarse con competencias de IE. Si bien tradicionalmente, como ya hemos señalado con anterioridad, la racionalidad era apreciada como una señal de dirección eficaz y la emotividad era vista como una debilidad que reflejaba incapacidad para auto controlarse (Brotheridge y Lee, 2008), en la actualidad se reconoce que el corazón de todas las relaciones laborales son las emociones (Burkitt, 1997, 2002); las emociones son, según este planteamiento, la esencia del trabajo directivo.

⁸ Es importante aclarar que una gran parte de la literatura científica ha sido realizada en USA, en donde la clasificación del tamaño de la empresa por número de empleados depende del sector. Una pequeña empresa de USA puede ser considerada mediana según la clasificación europea. Para ampliar información: <http://www.sba.gov/> (U.S. Small Business Administration).

Cuadro 1.7. Habilidades requeridas en el director de la PE

Fuente: Small Firms Enterprise Development Initiative (2004).

Habilidades requeridas en el director de la PE		
<p><u>Estrategia de negocio y pensamiento analítico</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Visionario • Pensamiento estratégico y analítico • Manejo del cambio • Toma de decisiones • Solución de problemas • Definición de objetivos y planificación de negocio • Logro de oportunidades 	<p><u>Habilidades interpersonales</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Comunicación • Motivación • Inteligencia emocional • Funcionamiento de equipo • Construcción de confianza • Dar apoyo social y emocional • Habilidad de escuchar y abordar 	<p><u>Habilidades funcionales o basadas en la tarea</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento financiero • Marketing • Delegación • Habilidades de organización • Habilidades técnicas • Ejecución de tareas múltiples.

Liderazgo

Tal y como se expuso inicialmente, los conceptos de dirección y liderazgo son complementarios, ya que el liderazgo forma parte de una función o habilidad que al director de empresa le correspondería ejercer. El liderazgo representa un área de estudio enormemente amplia (Yukl,1989), por lo que nosotros sólo citaremos algunos aspectos relativos a este tópico que se relacionan con esta investigación.

El liderazgo es visto como una relación que se desarrolla entre los líderes y sus seguidores (Uhl-Bien, 2006). La literatura sobre liderazgo se caracteriza por una proliferación infinita de definiciones. Hay numerosos modos de entender el liderazgo y muchas interpretaciones de su significado (Mullins, 1999). Encontramos que en su mayoría mencionan alguno de los siguientes aspectos: guiar, influenciar, conducir hacia un objetivo, generar confianza y apoyo. Hellriegel *et al.* (2004:286), más concretamente, definen el liderazgo como “la capacidad de influir en otros para actuar en favor del logro de un objetivo”.

Siguiendo a Burns (1978) se pueden identificar dos tipos de liderazgo claramente definidos: liderazgo transaccional y transformacional. El liderazgo transaccional implica un proceso de intercambio entre el líder y el subordinado (Meyer y Botha, 2000). El líder y cada subordinado determinan lo que cada uno espera del otro y este conjunto de expectativas da como resultado un comportamiento por parte de ambos. Dicho

intercambio es lo que a menudo ha sido enfatizado como liderazgo efectivo. El líder efectivo, de acuerdo al criterio de este enfoque, es un diagnosticador psicológico sensible, que discierne exactamente las necesidades y expectativas de sus subordinados y responde a ellas en consecuencia (Popper y Zakkai, 1994:3). El líder transaccional afecta a la motivación del seguidor por el intercambio de premios y por el establecimiento de una atmósfera en la cual hay una percepción de nexo entre esfuerzo y resultado deseado.

Los líderes transformacionales son aquéllos que consiguen cambios importantes en sus seguidores, elevando su moral y motivación a través de su influencia personal. Inspiran a sus subordinados a adoptar la visión de la organización como propia (Cacioppe, 1997), elevando sus deseos de logro y de autodesarrollo sin buscar únicamente al autointerés. Bajo este enfoque, se considera líder a aquél que muestra un interés individualizado por cada empleado, tanto profesional como personalmente, y es consciente de las necesidades individuales de su personal (Hoffman y Frost, 2006). Este liderazgo va más allá de las relaciones de intercambio y traslada el interés de los empleados por la existencia hacia el interés por el logro, el crecimiento y el desarrollo (Burns, 1978; Bass y Riggio, 2006), contribuyendo así a aumentar su bienestar (Berson y Linton, 2005). Numerosos autores han encontrado una relación positiva entre IE y liderazgo transformacional, siendo la claridad y la regulación emocional los factores que más se relacionan con dicho estilo de liderazgo (Brown y Moshavi, 2005; Rubin *et al.*, 2005; Berrios, López y Aguilar, 2007).

Por su parte, Bass y Avolio (1990) han propuesto una combinación de los estilos de liderazgo anteriores en un modelo denominado liderazgo de rango completo, estableciendo que un líder alterna el ejercicio de diferentes tipos de liderazgo con el propósito de atender a las demandas específicas del entorno y las expectativas de los miembros de la organización; de esta forma, se combina el estilo de liderazgo transaccional con el transformacional.

El desarrollo del liderazgo requiere, según Casado (2003), que los líderes utilicen ciertos comportamientos y dispongan de determinadas habilidades de interacción con otras personas: *conocerse a sí mismo, tener una actitud mental positiva, comunicar, crear e innovar, trabajar en equipo, energizar, apreciar, delegar, arriesgar e ilusionar*. Se hace, por tanto, referencia a competencias emocionales intra e inter personales. En opinión de Stuart y Pauquet (2001), la IE es inherente a cualquiera de estas perspectivas de liderazgo.

En este sentido, diversos estudios apoyan la relación IE y liderazgo. Entre ellos, destacamos los siguientes:

- Huy (1999) postula que la IE podría ayudar a facilitar la adaptación en los períodos de cambios discontinuos o cambios de paradigma. Bajo estas condiciones, un líder debe dirigir la emotividad del cambio antes que centrarse en su racionalidad como medio para inspirar la acción individual y colectiva (Stein *et al.*, 2009).
- Dasborough y Ashkanasy (2002) argumentan que la calidad de la relación de intercambio entre el líder y el empleado es mejorada por la IE de los líderes.
- La emoción es un componente significativo del liderazgo en términos de los comportamientos y tácticas que permiten a un individuo conducir satisfactoriamente a un grupo (Pescosolido, 2002; Druskat y Pescosolido, 2006).
- Para Von Krosigk (2007) los líderes tienen la tarea de trabajar con mayor sensibilidad y con eficacia con personas de diferentes etnias, razas, perfiles socioeconómicos y de diferentes culturas. Por tanto, para este autor la IE es importante para la atención y apoyo a la diversidad.
- Riggio (2007) destaca la relevancia de la IE para el empleo del liderazgo pues, en su opinión, los líderes deben manejar el control emocional (regulación de demostraciones no verbales) y social (la manera de actuar socialmente, el empleo del tacto).
- Klem y Schlechter (2008) consideran que los líderes que tienen un nivel más alto de IE crean confianza y relaciones interpersonales más fuertes con sus subordinados, los apoyan con mayor eficacia y funcionan mejor bajo presión.
- Para Antonakis *et al.* (2009), las emociones son importantes para el liderazgo y la toma de decisiones.

Por su parte, George (2000) identifica las tareas que implica el ejercicio de un liderazgo eficaz, a saber: 1) desarrollar metas y objetivos de forma colectiva; 2) inculcar en otros el sentido de apreciación e importancia del trabajo; 3) generar y

mantener entusiasmo, confianza, confianza, optimismo y cooperación; 4) animar la flexibilidad en la toma de decisiones y el cambio; y 5) establecer y mantener una identidad de la organización. En cada una de estas tareas las emociones juegan un rol central contribuyendo a la eficacia de los líderes. Así, los líderes con alta IE pueden lograr mejores resultados (Higgs, 2002; Carmeli, 2003). En particular, se considera que las habilidades emocionales se hacen cada vez más importantes conforme se avanza hacia niveles jerárquicos más altos en la organización (Goleman *et al.*, 2002; Higgs y Dulewicz, 2003).

La relación entre IE y liderazgo, y sus resultados, indica que los individuos emocionalmente inteligentes son mejores líderes (Lopes, Cote y Salovey, 2007). En cuanto a la inteligencia general y la IE, la literatura considera que la inteligencia general también puede ser un factor importante en el liderazgo. No obstante, existe evidencia que sugiere que la IE es determinante en contextos específicos; esto es, la inteligencia general puede ser menos importante para el líder en ciertas circunstancias (Antonakis *et al.*, 2009). En este sentido, los estudios de Jordan y Troth (2004) y Offermann, Bailey, Vasilopoulos, Seal y Sass (2004) revelan que la inteligencia general es clave en tareas cognitivas y que la IE es clave en situaciones sociales. Para Judge, Colbert y Ilies (2004) la inteligencia general contribuye a la eficacia del líder sólo en situaciones de baja tensión. En condiciones de estrés o alta tensión los recursos cognitivos se vuelven más inaccesibles y por tanto menos relevantes.

Dirección y Liderazgo

Muchos directores o gerentes utilizan los términos dirección y liderazgo de manera indistinta, y muchos teóricos se refieren a la dirección como liderazgo (Barker, 2000). En este sentido, Alimo-Metcalfe y Lawler (2001) exponen que los términos dirección y liderazgo son frecuentemente utilizados sin ninguna distinción. De ahí la iniciativa de Hamlin (2004) de identificar los comportamientos más y menos aconsejables para la dirección y el liderazgo eficaz. El modelo presentado en el cuadro 1.8 comprende seis funciones positivas que indican los tipos de comportamiento que los directores y líderes tienen que mostrar si quieren ser considerados eficaces por sus superiores y subordinados. A su vez, se presentan también cinco funciones negativas que indican el tipo de directivo y comportamiento del líder asociados a la dirección y el liderazgo menos eficaz o ineficaz. Estos son considerados como las conductas que se deberían evitar (Hamlin, 2004).

Cuadro 1.8. Modelo genérico de dirección y liderazgo eficaz

Fuente: Hamlin (2004).

Funciones Positivas	Funciones Negativas
<p>Organización eficaz y dirección de la planificación</p> <p>Bien organizado y bien preparado para las situaciones; piensa anticipadamente y hace cosas seguras, sobre todo son hechas a tiempo; hace el trabajo de investigación preliminar y reúne todos los factores y hechos; realiza detalladamente proyectos y procedimientos; está bien preparado para las reuniones y las controla de manera eficiente y con eficacia con buenas agendas; hace uso eficaz de sistemas y recursos; establece y mantiene altas normas para él y para otros; se asegura que la gente siga los procedimientos y espera que estén bien preparados; toma la iniciativa para resolver los problemas y activamente afronta cuestiones difíciles o sensibles.</p>	<p>Muestra carencia de preocupación por el personal, estilo de dirección ineficaz, autocrático y dictatorial</p> <p>Muestra carencia de interés y preocupación por sus empleados; asigna el trabajo injustamente, colocando cargas de trabajo o expectativas poco realistas sobre ellos; permite que los empleados trabajen con recursos inadecuados o les niega los recursos que otros reciben en la organización; es insensible a necesidades individuales; no está dispuesto a escuchar las preocupaciones de los empleados o a contestar sus preguntas; ignora los problemas de la gente, espera que ellos se marchen de la empresa; se conduce de una manera dictatorial y autocrática; fuerza o impone los cambios del personal con insuficiente o ninguna consulta, toma medidas sin considerar los efectos sobre los RRHH.</p>
<p>Liderazgo participativo y de apoyo /liderazgo proactivo de equipo</p> <p>Provee apoyo activo y guía a sus empleados; responde inmediatamente a las peticiones de ayuda; proporciona el apoyo y soporte a los empleados cuando se enfrentan a situaciones difíciles u operaciones agotadoras; toma tiempo para informar al personal; crea un clima de confianza; escucha activamente sus preocupaciones e intereses; halaga cuando cumplen; defiende a los empleados de críticas o ataques injustos y protege sus intereses; proporciona formación y <i>coaching</i>; apoya al equipo en sus problemas y ayuda a que sus miembros aprendan de sus errores.</p>	<p>Dirección despreocupada, que mina, priva e intimida comportamientos</p> <p>Retiene o falla en impartir, suministrar, o notificar a la gente sus derechos en el momento adecuado con información exacta, fiable y constante; anima el favoritismo; es injusto en sus transacciones con los empleados; omite los reconocimientos por el buen trabajo realizado; se excusa de sí mismo y culpa a otros cuando las cosas salen mal; adopta actitudes egoístas; no está abierto, no es honesto y directo en sus comunicaciones con las personas; expone comportamientos manipuladores; crítica y quita méritos al empleado; mina a los RRHH despreciando sus esfuerzos, los etiqueta por sus debilidades, les grita frente a sus compañeros y subordinados; es dominante; antagonista, amenaza e intimida comportamientos; actúa de una manera irracional y volátil.</p>
<p>Empoderamiento y delegación</p> <p>Anima a los empleados a asumir nuevas responsabilidades; les da la libertad de tomar sus propias decisiones sin supervisión cercana; permite a los RRHH desarrollarse y experimentar con sus propias ideas; los anima y autoriza para controlar su propia unidad o proyecto y trabajar por sus propios problemas; delega activamente y con eficacia.</p>	

Funciones Positivas	Funciones Negativas
<p><i>Preocupación genuina por los intereses y las necesidades de desarrollo del RRHH</i></p> <p>Responde rápidamente y de manera apropiada a los problemas de los empleados; trata con asuntos difíciles o personales de los empleados y los maneja con sensibilidad; asigna de manera razonable el trabajo de los empleados; si se requiere, discute y argumenta para obtener recursos en apoyo del personal que desea desarrollar nuevas ideas; felicita y elogia a los RRHH; reconoce las aportaciones, desarrolla las capacidades latentes y el potencial de los empleados; inicia, promueve, y apoya a su personal y el desarrollo de carreras; identifica las necesidades de formación de los miembros; personalmente toma el tiempo para formarse y sirve de mentor al equipo.</p>	<p><i>Tolerancia al bajo rendimiento y normas, ignora y anula</i></p> <p>Perdona el funcionamiento ineficaz o pobre; suspende o retrasa la toma de decisiones ante los problemas de los RRHH con persistentes malos resultados; retrasa el reconocer y atender cuestiones de prioridad; aplaza; evita afrontar los problemas; prevalece la actitud de dejar todo para después; retrasa su organización y la de otros, olvida dar a conocer a los empleados las reuniones e informar a los involucrados; no sigue los procedimientos apropiados; no hace caso de las políticas y trata de evitar el sistema.</p>
<p><i>Dirección abierta y acercamiento al personal, incluso en toma de decisiones</i></p> <p>Escucha activamente las opiniones de los empleados; anima a los RRHH a involucrarse en la planificación, toma de decisiones y solución de problemas; invita al personal para que recomiende la mejor manera de gastar el presupuesto; incluye a los miembros de equipo en reuniones y/o proyectos que normalmente implicaban a los más altos niveles de la plantilla; toma el tiempo para llegar a conocer al RRHH y desarrolla en ellos sentido de confianza.</p>	<p><i>Resistente a nuevas ideas y cambios</i></p> <p>Insiste en seguir métodos tradicionales; no toma ningún interés en estar al día; se pone a la defensiva y renuente cuando se realiza algún análisis crítico de métodos corrientes; se opone al cambio y prácticas para un nuevo funcionamiento hasta el punto de sabotaje; rechaza poner en práctica nuevos sistemas.</p>
<p><i>Comunica y consulta, mantiene a los empleados informados</i></p> <p>Consulta, habla de proyectos de cambio con los empleados; activamente sondea y busca sus ideas; mantiene reuniones frecuentes con los RRHH; reúne los hechos relevantes y juzga las cosas sobre sus méritos; de forma proactiva difunde documentos de importancia; las iniciativas de cambio suponen ocasiones especiales para comunicarse con el personal y mantenerlos informados.</p>	

Con la presentación de este modelo pretendemos justificar el importante rol que juega la IE en la dirección y liderazgo. Se puede apreciar que la mayoría de las funciones positivas que fundamentan la dirección y el liderazgo exitoso pueden lograrse a través

del desarrollo de diferentes competencias emocionales que han sido estudiadas por el modelo de competencias emocionales. De hecho, a medida que el concepto de IE ha ido madurando, los investigadores han asociado las competencias emocionales a la conducta de la dirección, el liderazgo y, finalmente, al funcionamiento de la organización (Huy, 1999; George, 2000; Law *et al.*, 2004; Rubin *et al.*, 2005). Diversos investigadores sostienen que la IE es un imperativo para la dirección eficaz y el liderazgo (Bennis, 2001; Van der Zee, 2004; Rosete y Ciarrochi, 2005; Jamali *et al.*, 2008), y que los directivos y líderes con IE pueden influir tanto en las conductas y salud de sus organizaciones como en las de los empleados (Britt, Davison, Bliese y Castro, 2004).

Por consiguiente, sobre la base de la revisión teórica realizada podemos afirmar que el liderazgo y la función directiva se ejercen eficazmente mediante la IE. Un mejor entendimiento de la IE, particularmente para el caso del director de la PYME objeto de estudio en nuestra investigación y la implantación de prácticas de RRHH, puede complementar los vacíos que actualmente existen en la literatura y proporcionar el necesario eslabón que explique la relación entre las variables analizadas. En este sentido, a continuación se analiza la toma de decisiones del directivo y su relación con los empleados enfatizando la importancia de las competencias emocionales en dicho proceso.

La IE en la toma de decisiones

La toma de decisiones se define como "un proceso consciente en el que se escogen opciones entre una o varias alternativas y se desarrolla un compromiso y un curso de acción" (Sniderman, Bulmash, Nelson y Quick, 2007:242). Cuando el director toma decisiones atiende a un proceso que involucra tanto a la razón como a la emoción, afirmando Lyubomirsky *et al.* (2005) que las emociones pueden permitir la toma de mejores decisiones. La toma de decisiones puede sustentarse en el razonamiento racional y/o en la intuición. Ambos procesos son distintos, ya que, mientras el proceso de razonamiento es lento, consciente, y deliberado, el proceso de intuición es rápido, automático, implícito y emocionalmente cargado (Subramony, 2006). En efecto, tal y como afirma Le Doux (1996), la emoción proporciona respuestas más rápidas que la razón.

Las emociones positivas, más concretamente, conducen a procesos decisorios mejores y más eficientes, produciéndose este fenómeno incluso para aquellas decisiones que requieren un método más prudente, sistemático e integral (e.g., Isen, 2001; Isen y Labroo, 2003), pues las emociones positivas facilitan el uso exhaustivo, eficiente y flexible de nueva información. En una investigación realizada por Goleman (1999:34-35), la mayoría de los directivos participantes en el estudio admitieron que utilizaban sus sentimientos para confirmar (o refutar) el análisis racional, o bien dejaban que sus emociones les guiaran desde el comienzo y después buscaban datos y razones que les permitiesen sostener su presentimiento. En opinión de uno de ellos: “el primer paso siempre es muy consciente, muy deliberado y muy analítico pero, al mismo tiempo, no debemos desdeñar el aspecto emocional porque ambos son igualmente necesarios”. Otro empresario subrayó la falacia que implica el tratar de tomar decisiones exclusivamente racionales, ya que, en su opinión, *“cuando uno actúa de ese modo y trata de ser completamente objetivo sólo puede contar con un puñado de frías estadísticas. Pero, internamente, es como si hubiera otro tipo de criterio que sopesara todos los datos y ese criterio tiene que ver con los sentimientos”*.

Para Salover y Mayer (1997) las personas que cuentan con un nivel alto de IE tienen éxito en proyectos que conllevan decisiones complejas, pues la toma de decisiones supera su condición de proceso y asume una condición humana. Esto es coincidente con lo planteado por Chiavenato (2007) cuando señala que la teoría de la decisión aparece al explicar el comportamiento humano, de ahí que conciba a la organización como un sistema de decisiones sociales.

El director en la PYME desempeña un papel fundamental en la toma de decisiones que se lleva a cabo en dichas organizaciones (Matlay, 2000). En casi todos los casos carece del apoyo de asesores, a diferencia del que pueden tener los directores de las grandes empresas (Rahim, 1996). En general, las habilidades emocionales de un director contribuyen a la toma de decisiones ayudando a analizar las situaciones con una mente más abierta, a generar más alternativas de solución y a planificar la acción (Mayer y Salovey, 1995; Graves, 1999). Bajo este enfoque, el conjunto de competencias emocionales del director de la PYME puede influir en las decisiones que toma en relación con las diferentes áreas de la empresa.

La IE en la relación director-empleados

Goleman *et al.* (2002) señalan que los directivos juegan un papel clave en la gestión del clima de la organización, y que sus acciones y comportamientos, que son el resultado de sus propios estados emocionales, afectan a cómo se sienten y funcionan las personas que ellos dirigen. El contagio emocional es analizado como la vía por la cual el líder influye en sus seguidores (Lewis, 2000; Cherulnik, Donley, Wiewel y Miller, 2001; Halverson, 2004; Sy, Côté, y Saavedra, 2005).

Más concretamente, la IE del director actúa como un fuerte agente catalizador, el cual puede transformar el carácter y funcionamiento de la organización (McGarvey, 1997; Mayer *et al.*, 2004). Prueba de ello es que las mejores relaciones interpersonales las mantienen los individuos con alta IE (Mayer *et al.*, 2008). La actitud que puede manifestar el director hacia sus empleados y la calidad de la relación que surge entre ellos dependerá de diferentes competencias personales y sociales. De las diferentes competencias estudiadas, en las líneas siguientes destacamos algunas de las que pueden influir en la relación director-empleados. Por ejemplo, un buen nivel de *conciencia social* en los directores es necesario tanto para entender las situaciones, como para comprender a los subordinados (Hersey, Blanchard y Johnson, 1996); el director socialmente consciente puede relacionarse adecuadamente con empleados de diversas orientaciones culturales, políticas, religiosas, etc. La *orientación hacia el logro* y la *iniciativa* son otras competencias emocionales del director que influyen en la relación con los empleados. A través de éstas, los directores ayudan a sus subordinados a encontrar el sentido y objetivo de la misión de la organización (Pinos, Twigg, Parayitam y Olson, 2006). A su vez, el director con alta IE muestra una *empatía* notable, es un individuo capaz de percibir las situaciones desde el punto de vista de otras personas. Será capaz de acercarse al empleado para asegurarse de que todo va bien; en cambio, si carece de empatía puede mostrarse indiferente a las necesidades de los empleados. El líder empático también reconoce las relaciones tácitas entre los miembros de la organización y puede responder en consecuencia (Goleman *et al.*, 2002).

En conclusión, un director con alta IE promoverá el desarrollo personal y el desarrollo social a través de las diferentes competencias que se entrelazan entre sí, será capaz de detectar las necesidades e intereses de su personal, esperará conseguir lo mejor de sus RRHH, así como obtener buenos resultados. Por tanto, estará en disposición de implantar una dirección de alto compromiso que permita generar RRHH valiosos.

1.3. LA INTELIGENCIA EMOCIONAL DEL TOMADOR DE DECISIONES DE RECURSOS HUMANOS Y LA ADOPCIÓN DE PRÁCTICAS DE RRHH DE ALTO COMPROMISO: FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS

El EBR predice que *un capital humano superior, cuando se desarrolla específicamente en el seno de la organización, puede crear ventaja competitiva*. Si la empresa realiza una adecuada gestión de los RRHH tendrá como resultado un aumento de los conocimientos, habilidades, competencias y capacidad de aprendizaje de cada una de las personas que realicen su actividad dentro de la misma (Barney, 1991; Grant, 1991), incrementando la especificidad de la organización y disminuyendo su imitabilidad (Hatch y Dyer, 2004). Por su parte, la satisfacción y el compromiso de los RRHH generados a partir de la aplicación de las prácticas de RRHH implantadas en la empresa y de la relación del personal con la dirección garantizarán la permanencia de estos en la organización, permitiendo a la empresa apropiarse de las rentas generadas.

De esta manera, las prácticas de alto compromiso son herramientas que permiten que los RRHH cumplan las características deseables de todo recurso para constituirse en fuente de ventaja competitiva. Según Becker y Gerhart (1996), un sistema de RRHH bien desarrollado es un activo invisible (Itami y Roehl, 1987) que crea valor cuando está integrado en los sistemas operativos de una organización. Adicionalmente, los RRHH pueden estar influidos por los directivos de la PYME, que son los que toman las decisiones, realizan la gestión de RRHH y son los responsables de la creación de una fuerza de trabajo participativa y motivada. Así, el tomador de decisiones de RRHH de la PYME, los RRHH y las prácticas implementadas, representan para la organización variables que en conjunto aumentan el nivel de ambigüedad, dificultando de esta manera el que los competidores entiendan la fuente de ventaja competitiva de la organización.

La hipótesis fundamental que subyace a la presente investigación sugiere que la IE del tomador de decisiones de RRHH de la PYME influye en la adopción de un sistema de prácticas de RRHH de alto compromiso y, al ser ambos recursos de carácter superior, generarán unos RRHH valiosos. Si esto es así, podremos considerar la IE del tomador de decisiones de RRHH y las prácticas de RRHH de alto compromiso como importantes fuentes de ventaja competitiva sostenible para la empresa.

La IE del tomador de decisiones de RRHH y el sistema de prácticas de RRHH

El nivel de formalización de la Dirección de RRHH en la PYME es una decisión estratégica relevante que debe ser tomada por el propietario. Dado que, en muchas ocasiones, el empleo de asesores especialistas es demasiado costoso para la PYME, corresponde a su director invertir tiempo en formular una apropiada dirección de RRHH, algo que “debería ser considerado como vital” (Singh y Vohra, 2009:114). Si el propósito fundamental de la gestión de alto compromiso es desarrollar, a través de vínculos psicológicos, empleados comprometidos (Arthur, 1994), así como actitudes favorables (Edgard, 2005), no cabe duda que la PYME representa un contexto adecuado para la aplicación de dichas prácticas. Esta afirmación se apoya en el hecho de que la dirección de personal no es complicada en este contexto (Kaman, McCarthy, Gulbro y Tucker, 2001; Kotey y Slade, 2005); además, se produce una comunicación directa directivo-empleado, existe mayor flexibilidad y, habitualmente, mayor impacto de la labor de cada empleado sobre el funcionamiento y resultados de la organización (Chandler y McEvoy, 2000; Hayton, 2003; Rubio y Aragón, 2008).

Parece, por tanto, relevante la siguiente pregunta de investigación: ¿qué determina que algunos directores adopten dichas prácticas y otros no en el contexto de la PYME? Con el fin de encontrar respuesta a este interrogante, múltiples investigaciones han analizado el influjo de variables tales como la edad de la organización, el tamaño, la etapa del ciclo de vida en la que se encuentra, la distribución de la propiedad, la presencia de sindicatos, etc., para explicar la adopción de determinados sistemas de dirección de RRHH. Entre los más recientes hallazgos se atribuye la baja implantación de prácticas de RRHH de alto compromiso a las percepciones de la dirección en cuanto a su utilidad (Boudreau y Ramstad, 2003). Es por ello que la investigación sobre Dirección de RRHH y rendimiento en las pequeñas empresas se concentra, principalmente, en las percepciones de los directores sobre la importancia y/o el éxito derivado de las prácticas de RRHH (Heneman *et al.*, 2000; Marlow, 2000; Cassell, Nadin, Gray y Clegg, 2002; Rowden, 2002). Algunos investigadores han encontrado que la carencia de un proceso formal de dirección de RRHH en las pequeñas empresas se debe a que algunos propietarios/directores no son conscientes de la importancia de este ejercicio para la dirección eficaz y el desarrollo de los RRHH (e.g., Hornsby y Kuratako, 2003; Mayson y Barrett, 2006; Singh y Vohra, 2009), y todo ello a pesar de que manifiestan que una de sus mayores preocupaciones son los problemas relativos a la dirección de RRHH (Tocher y Rutherford, 2009).

Si esto es así deben realizarse investigaciones adicionales que analicen, más que la organización o la dirección de RRHH, la figura del director, ya que es quien toma la decisión de adoptar o rechazar determinados sistemas de gestión en el contexto de la PYME. Sobre la base de la literatura revisada, consideramos que la percepción de utilidad que el director manifieste acerca de la implantación de prácticas de RRHH, así como sus decisiones al respecto, tienen un alto componente emocional. Como ya se ha señalado, la inteligencia emocional representa una característica esencial de los directivos y líderes eficaces (Hooijberg, Hunt y Dodge, 1997; Humphrey, 2002; Riggio, 2007; Klem y Schlechter, 2008). Con un alto nivel de IE, el tomador de decisiones en materia de RRHH valorará al factor humano como un recurso valioso para la organización, tratará de garantizar condiciones de empleo justas y satisfactorias para los RRHH, conferirá importancia a las necesidades de captación, desarrollo y contribución de los RRHH en la empresa. Sobre la base de estas percepciones se interesará por implementar y desarrollar prácticas que promuevan el progreso de la fuerza laboral como medio para promover la eficiencia de la organización. De esta forma, la decisión de adoptar un sistema de prácticas de RRHH de alto compromiso por parte del director de la PYME vendría a ser un reflejo de sí mismo. Sobre la base de estas consideraciones planteamos nuestra primera hipótesis como sigue:

- *H1: La inteligencia emocional del tomador de decisiones de RRHH de la PYME influye positivamente en la adopción de un sistema de prácticas de RRHH de alto compromiso en la empresa.*

Ahora bien, dado que la IE se corresponde con un constructo multidimensional que agrega diferentes competencias emocionales, planteamos una sub-hipótesis exploratoria adicional, ante la inexistencia de literatura previa que haya analizado la influencia de cada competencia emocional en la adopción de las diferentes prácticas de RRHH de alto compromiso:

- *H1a: Las diferentes competencias emocionales que conforman la IE del tomador de decisiones de RRHH influirán en la adopción de las diferentes prácticas de RRHH de alto compromiso.*

La IE del tomador de decisiones de RRHH y la generación de RRHH valiosos

Nuestro modelo pretende contribuir no sólo a un mejor entendimiento de cómo la IE del director influye en la decisión de adoptar un sistema de prácticas de RRHH de alto compromiso, sino también de cómo dicha IE permite la implantación adecuada de tales prácticas y, consecuentemente, influye en la generación de RRHH valiosos. En la presente investigación hemos distinguido dos vertientes en la generación de RRHH valiosos: el desarrollo y aprovechamiento del talento del empleado por parte de la empresa y la reducción en los niveles de absentismo y rotación por parte del empleado.

Desde la óptica del EBR se propone que un sistema de prácticas de RRHH favorece el logro de una ventaja competitiva sostenible. A partir de la concepción de los empleados como activos clave para las empresas se ha introducido el modelo de alto compromiso como el ideal para la dirección de los RRHH (Beltrán *et al.*, 2008). De acuerdo a estos fundamentos teóricos, el compromiso organizativo funciona cuando la vinculación entre prácticas y compromiso se establece sobre una base sólida percibida por los empleados y definida por las siguientes tres variables: a) percepción de apoyo organizativo, b) justicia procedimental y c) confianza en la organización (Meyer *et al.*, 1993).

De ahí que la relación entre las prácticas de recursos humanos y los resultados en relación con el empleado se sustente en la interpretación de esas prácticas a través de la lente personal de cada individuo (Wright y Nishii, 2006). El compromiso involucra un proceso de intercambio social entre los directivos y los empleados, basado en el desarrollo y sistematización de una serie de acciones. A partir del enfoque universalista, se considera que existe una relación directa entre las prácticas de recursos humanos y la generación de RRHH valiosos. No obstante, sabemos que el sistema de prácticas de alto compromiso requiere de una adecuada gestión y ejecución. En este sentido, la actitud o grado de compromiso que la dirección muestra hacia sus empleados crea el entorno social adecuado para que los RRHH utilicen al máximo sus habilidades y conocimientos, genera la motivación adecuada para que los trabajadores se involucren en las prácticas implantadas garantizando, por ejemplo, una participación que contribuye a la calidad de las decisiones, una mayor predisposición a integrarse en equipos de trabajo, una mejor confianza y/o criterio para participar en la toma de decisiones, entre otras ventajas. Todo ello permitirá garantizar el desarrollo y aprovechamiento del talento de dichos empleados por parte de la

empresa. Atendiendo a este planteamiento, el que dirige debe saber establecer una relación de comprensión y confianza con los RRHH, saber escuchar, ser capaz de persuadir de forma convincente, manejar situaciones complejas de relaciones y comportamientos que puedan originarse de dicha implantación; y generar entusiasmo y compromiso en los RRHH.

Se ha comprobado que los directores con alta IE producen actitudes de trabajo positivas en los empleados (Carmeli, 2003), mayor cooperación (Barsade, 2002) y coordinación (Sy *et al.*, 2005). Un director con alta IE, por tanto, conducirá las relaciones con sus empleados de tal forma que éstos perciben su sensibilidad interpersonal, mejorando su adaptación e integración en el lugar de trabajo (e.g., Paterson y Härtel, 2002). Por ejemplo, si un empleado se siente preocupado o ansioso por un cambio inminente, un líder emocionalmente inteligente puede ser capaz de reconocer estas emociones, ayudar al empleado a comprender que su respuesta emocional es injustificada y proponerle una perspectiva diferente (Ferres y Connell, 2004). Como señala Kunnanatt (2008), la IE es la prueba de fuego de la eficacia social, de forma que el directivo que posee una alta IE establece relaciones ganar-ganar, tanto entre él y los empleados, como dentro del grupo de trabajo. De él depende, además, la mejora del entorno laboral y la organización del trabajo, y debe afrontar estas tareas teniendo en cuenta las características individuales de sus empleados (Peiró y Rodríguez, 2008). La IE es esencial para el logro de este saber hacer, y con ello el mayor desarrollo y aprovechamiento del talento humano a través de un sistema de RRHH de alto compromiso, contribuyendo al éxito competitivo de la empresa. Todo esto nos lleva a plantear la siguiente sub-hipótesis de investigación:

H2a: *Una alta inteligencia emocional del tomador de decisiones de RRHH de la PYME está vinculada con un mayor desarrollo y aprovechamiento del talento del empleado.*

Cuando el director adolece de ciertas competencias emocionales puede generar unas condiciones laborales estresantes, realizar una asignación de tareas excesiva o ambigua, o incluso permitir el desarrollo de percepciones de injusticia ligadas a la forma en que se conceden incentivos, pudiendo todo ello reducir el bienestar de los miembros de la organización (Peiró y Rodríguez, 2008). Este tipo de situaciones incrementa comportamientos negativos en el empleado, por ejemplo en términos de absentismo (Boada, De Diego, Agulló y Mañas, 2005). Además, las emociones negativas, como el miedo o la ansiedad, consumen buena parte de la energía del

individuo y reducen la moral, conduciendo también a la apatía y al absentismo (Bagshaw, 2000). Adicionalmente, un nivel alto de absentismo puede ser considerado un precursor de la rotación (Mitra, Jenkins y Gupta, 1992; Griffeth, Hom y Gaertner, 2000), por lo que los referidos efectos adversos se magnifican en importancia.

Profundizando en esta línea de pensamiento, Cartwright y Cooper (1994) señalan que una relación pobre con los empleados, caracterizada por el bajo apoyo del directivo, la baja calidad de la comunicación y la falta de *feedback*, reduce el bienestar de los empleados y contribuye a la rotación. Otras investigaciones atribuyen la rotación a la tensión en la empresa (Zeytinoglu *et al.*, 2004) o al bajo bienestar psicológico (Wright y Bonett, 2007).

Ahora bien, los estudios muestran que cuando los empleados perciben que son tratados justamente se generan actitudes positivas hacia la organización (Moorman, 1991). Si los líderes son capaces de ofrecer refuerzos psicológicos, tales como el reconocimiento, el respeto, la estima y el afecto, generan un mayor compromiso con la empresa y satisfacción en el empleado (*e.g.*, Hollander, 1979) como resultado del contrato emocional (Ng y Feldman, 2008). La teoría del intercambio social (Blau, 1964) plantea que la reciprocidad es una característica importante de las relaciones sociales. De ahí que, desde hace décadas, se sugiera que los trabajadores que experimentan relaciones positivas con los directores tienen mayor probabilidad de sentirse satisfechos en su lugar de trabajo y, de este modo, habrá menos probabilidad de que busquen empleo en otro lugar (Herzberg, Mausner y Snyderman, 1959). Por consiguiente, una forma de evitar el absentismo y la rotación es potenciar una adecuada relación y trato con el empleado (Segurado y Agulló, 2002; Mossholder, Settoon y Henagan, 2005). Sobre la base de estos argumentos formulamos la siguiente sub-hipótesis:

H2b: *Una alta inteligencia emocional del tomador de decisiones de RRHH de la PYME está vinculada con mejores resultados conductuales por parte del empleado.*

Sobre la base de todo lo anteriormente expuesto, podemos sostener que, en la medida en que los directivos sean capaces de manejar sus propias emociones y regular las emociones de los demás, desarrollarán mejores interacciones con los empleados y un clima psicológico más positivo (Klem y Schlechter, 2008) que permite un mejor desarrollo y aprovechamiento del talento del empleado, así como una mejora en sus

conductas en términos de menores tasas de absentismo y abandono. En definitiva, el adecuado manejo de las emociones por parte del directivo influirá en la generación de RRHH valiosos para la empresa. Estos argumentos se expresan a través de la siguiente hipótesis integradora de las dos sub-hipótesis anteriores:

- *H2: La inteligencia emocional del tomador de decisiones de RRHH de la PYME influye positivamente en la generación de RRHH valiosos en la empresa.*

El sistema de prácticas de RRHH y la generación de RRHH valiosos

Los RRHH de una organización pueden constituir una fuente de ventaja competitiva sostenible (Wright *et al.*, 1994) para la misma en la medida en que ésta articule un conjunto de prácticas de RRHH orientadas a este propósito. Es bastante improbable que cualquiera de las prácticas de RRHH, por sí misma, conduzca a una ventaja competitiva sostenible. Además, si existiese alguna falta de congruencia entre ellas, pudiese ser que se consiguieran resultados aceptables pero no óptimos en términos de mayor desarrollo y aprovechamiento del talento del empleado y de reducción de las tasas de absentismo y rotación. Por tanto, para hablar de mejores prácticas hay que elevarse al nivel de la arquitectura del sistema y no centrarse en aplicaciones específicas (Becker y Gerhart, 1996). Así mismo, cada una de ellas debe aplicarse en estrecha coordinación con las demás, buscando la máxima complementariedad entre las mismas. Hoogervorst, Koopman y Van der Flier (2002:1245) han subrayado la importancia de la consistencia entre prácticas como una “competencia crucial para las organizaciones”.

Dicho sistema de prácticas de alto compromiso debe lograr desarrollar las habilidades de los empleados, motivarlos y crear oportunidades (AMO) (Bailey, 1993; Gellatly *et al.*, 2009), garantizando de esta manera un mayor desarrollo y aprovechamiento de su talento. Por otro lado, este conjunto de prácticas de RRHH debe contribuir a desarrollar un “contrato psicológico” entre la empresa y sus empleados. En este sentido, tanto la rotación como el absentismo son importantes indicadores de los efectos de la política de RRHH implantada por la organización. Reflejan, por un lado, el grado de satisfacción y compromiso de los trabajadores con la organización, a través del número de ausencias y de bajas voluntarias, así como la importancia que la organización concede a la retención del personal. Diversos estudios sugieren que los

RRHH constituyen el recurso con mayor potencial para generar ventaja competitiva (e.g., Kristandl y Bontis, 2007; Wu *et al.*, 2008), por lo que el proceso de apropiabilidad de las rentas generadas por ese recurso será crucial. La rotación, en este contexto, juega un papel clave en los procesos de apropiabilidad (Brunello y De Paola, 2004), pues impide a la organización acumular el stock de conocimientos y capacidades provenientes de los RRHH, limitando la capacidad de retención de la empresa, lo cual, en última instancia, puede comprometer la sostenibilidad del valor de los RRHH (Kamoche, 1996). Si la empresa tiene realmente claro el papel de los RRHH como activos estratégicos hará lo posible porque los empleados estén satisfechos y por retenerlos con una política de RRHH adecuada. Como sugiere Wayne *et al.* (1997), las prácticas de RRHH sirven como señales a los empleados acerca del grado en que la organización les valora y cuida de ellos como individuos. Así, por ejemplo, la promoción interna se utiliza para proteger y favorecer las inversiones específicas realizadas en el capital humano (Bayo y Ortín, 2003).

En esta línea, a medida que los empleados perciben que sus organizaciones les ofrecen ciertas ventajas valiosas sienten una mayor obligación moral de corresponder siendo leales (Iverson y Zatzick, 2007). Por el contrario, el imperativo moral para quedarse sería inferior cuando el contrato psicológico es general y concordante con lo que ofrecen la mayoría de empresas. Ya que las condiciones de un empleo estándar no requieren ningún esfuerzo por parte del directivo, el empleado no siente ninguna obligación de quedarse (Ng y Feldman, 2008).

De esta forma, y con carácter general, las prácticas de alto compromiso son percibidas por los empleados como un signo de compromiso por parte de la organización (Batt, Holman y Holtgrewe, 2009), repercutiendo positivamente en sus conductas. Hay prácticas que influyen directamente en los comportamientos de las personas y otras crean los mecanismos apropiados para generar esos comportamientos y resultados positivos hacia la organización. Tal y como demuestra Huselid (1995), este tipo de prácticas de alto compromiso aumentan el esfuerzo discrecional de los empleados, pues tratan de responder a las necesidades del trabajador mediante una política coordinada de formación, promoción, compensación equitativa y perspectivas de desarrollo futuro (Díaz *et al.*, 2007).

Sobre la base de este planteamiento, y siguiendo el enfoque universalista desde su aproximación sistémica, proponemos la tercera hipótesis de esta investigación. Esta hipótesis hace referencia a la influencia positiva que tiene sobre la generación de

RRHH valiosos la aplicación de un sistema de prácticas de recursos humanos de alto compromiso.

- H3: *El compromiso en el sistema de prácticas de RRHH influye positivamente en la generación de RRHH valiosos en la empresa.*

H3a: *Un alto compromiso en el sistema de prácticas de RRHH, conlleva un mayor desarrollo y aprovechamiento del talento del empleado.*

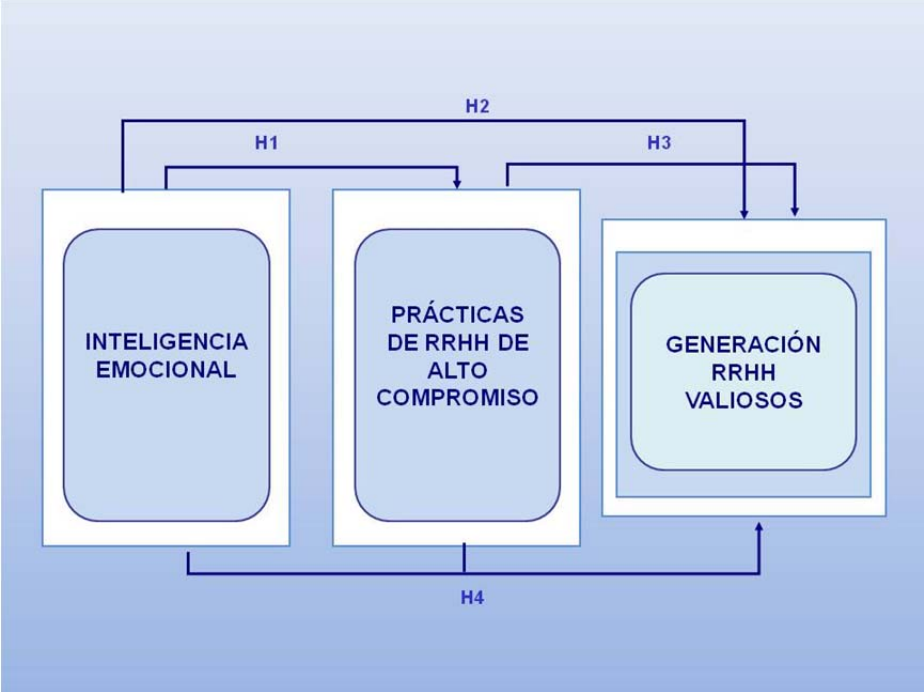
H3b: *Un alto compromiso en el sistema de prácticas de RRHH, conlleva mejores resultados conductuales por parte del empleado.*

Las relaciones e influencias hasta ahora comentadas podrían finalmente representarse a través de un modelo de mediación. Bajo nuestra perspectiva, la IE del tomador de decisiones de RRHH puede tener una influencia indirecta en la generación de RRHH valiosos que se produce a través de la adopción e implantación de un sistema de prácticas de RRHH de alto compromiso; este sistema representa, por tanto, la variable mediadora en esta relación. Las hipótesis H1 y H2 sugerían, respectivamente, que la IE del tomador de decisiones de RRHH determina la adopción e implantación de un sistema de RRHH de alto compromiso y la generación de RRHH valiosos. La H3, por su parte, recogía la influencia que el sistema de prácticas de alto compromiso implantado en la empresa tiene en la generación de RRHH valiosos. Pues bien, como base de la última hipótesis a contrastar en el presente trabajo, sugerimos que la IE del tomador de decisiones de RRHH influye en la generación de RRHH valiosos y que lo hace al condicionar la adopción y forma de implantación de este sistema por parte del tomador de decisiones de RRHH. Por tanto, la hipótesis cuarta queda enunciada en los siguientes términos:

- H4: *La adopción e implantación de un sistema de prácticas de RRHH de alto compromiso representa una variable mediadora en la influencia que la IE del tomador de decisiones ejerce en la generación de RRHH valiosos.*

La figura 1.5, muestra las hipótesis de esta investigación en función de los constructos presentes en la misma y de las posibles relaciones entre ellos.

Figura 1.5. Hipótesis de Investigación
Fuente: Elaboración propia



CAPÍTULO 2

METODOLOGÍA Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

En este segundo capítulo se recogen tanto la metodología como el diseño de la presente investigación, detallándose a su vez las distintas etapas del procedimiento utilizado hasta obtener los resultados que se exponen en el capítulo siguiente. De esta manera, en primer lugar, se abordan todas aquellas cuestiones relacionadas con el contexto en el que se enmarca el estudio empírico de esta investigación. A continuación, y después de delimitar la población objeto de análisis y definir el tamaño muestral, se plantean los objetivos de investigación. Posteriormente, se describe el proceso seguido para el desarrollo del cuestionario, la medición de las variables incluidas en el modelo objeto de estudio, así como el pretest. Seguidamente, se especifica la manera en que se ha organizado el trabajo de campo y, por último, se comentan las técnicas utilizadas en el tratamiento y posterior análisis de la información.

La investigación realizada es de carácter cuantitativo y transversal, e incluye el desarrollo de un trabajo de campo que permite recabar toda la información necesaria para analizar las relaciones entre las variables dependientes e independientes incluidas en el modelo explicativo propuesto, permitiendo así contrastar las hipótesis planteadas en el capítulo 1.

2.1. EL CONTEXTO DE LA INVESTIGACIÓN

El contexto en el que se enmarca la presente investigación es el de las pequeñas y medianas empresas que operan en el territorio canario. En la actualidad nadie pone en duda la importancia económica y social de las pequeñas y medianas empresas. En las economías de muchas naciones esta importancia ha quedado evidenciada a través de diversos indicadores. Las PYMES juegan un papel significativo en todas las economías, pues son las generadoras clave de empleo e ingresos, e impulsoras de la innovación y el crecimiento. En el ámbito europeo, concretamente, las PYMES son la espina dorsal de la economía, proporcionando una fuente significativa de empleo y de crecimiento económico (Eurostat, 2009).

“Entre 2002 y 2008, las PYMES en la UE-27 tuvieron un alto crecimiento, resultando ser el motor de empleo para gran parte de la economía de la Unión Europea. El número de PYMES aumentaron en 2,4 millones (13%), mientras que el número de empresas grandes aumentó en sólo 2000 (5%). Este crecimiento también se reflejó en

las cifras de empleo. En promedio, entre 2002 y 2008, el número de puestos de trabajo en las PYMES aumentó en un 1,9 por ciento anual, mientras que el número de puestos de trabajo en las empresas grandes aumentó en sólo el 0,8 por ciento anual. En números absolutos, 9.400.000 empleos fueron creados en la PYME del sector entre 2002 y 2008” (Comisión Europea, 2009: 16). Con respecto a su proliferación, en el año 2005, de los casi 20 millones de empresas activas, el 99,8 por ciento de las no financieras eran PYMES con menos de 250 empleados (Eurostat, 2008).

De igual manera, en España estas empresas conforman el eje de la economía y la industria. Su presencia es importante no sólo porque destacan en número, sino también por la creación de empleo y la generación de valor añadido que implican (Dejo y Ramírez, 2009). De acuerdo al informe de la Dirección General de Política de la Pyme (2010) a 1 de enero del año 2009, en España había un total de 3.350.972 PYMES (empresas comprendidas entre 0 y 249 asalariados). Es decir, el 99,88 por ciento de las empresas que conforman el censo, excluida la agricultura y la pesca son pequeñas y medianas empresas. A pesar de la presión creciente de la competencia, la globalización de los mercados y el auge de las fusiones y alianzas estratégicas, se constata una tasa de creación de empleo inversamente proporcional al tamaño de la empresa (Ruano, 2001). En cuanto a los sectores económicos, la mayor proporción de empresas pequeñas se sitúa en los sectores de servicios y comercio, a diferencia de la gran empresa que se concentra en servicios seguida de la industria (Dirección General de Política de la PYME, 2010).

En el marco actual de fuertes cambios tecnológicos, crisis económica y aumento de la competencia nacional e internacional, este tipo de organización necesita más que nunca contar con ventajas competitivas que consoliden su posición y le permitan adaptarse a los nuevos escenarios de los mercados. Tal y como señala Bárcenas⁹ (2008), los efectos de la crisis se están dejando sentir con mayor o menor intensidad en todos los sectores económicos y, sin duda, están afectando de manera especial a las pequeñas y medianas empresas. Dado que la mayor parte de las empresas en España son PYMES, la actual crisis económica está afectando entonces con fuerza al 99 por ciento del tejido empresarial español. Las PYMES son, por sus características y especificidades, las primeras en sentir los efectos de los cambios económicos.

⁹ Presidente de CEPYME hasta 2010 (Confederación Española de Pequeñas y Medianas Empresas).

Así, “se puede confirmar que un total de 67.303 pequeñas y medianas empresas desaparecieron en España en 2009, lo que supone un 5,1 por ciento menos de empresas respecto del año anterior, según se desprende de los datos de empresas inscritas en la Seguridad Social recopilados por CEPYME. Según estos datos, en diciembre de 2009 había un total de 1.264.689 empresas inscritas en la Seguridad Social, de las que 1.260.085 eran pequeñas y medianas empresas, lo que supone el 99,6 por ciento del total” (CEPYME, 2010:1). En mayo de 2009, cerca de 1.227.000 trabajadores habían dejado de prestar sus servicios en las empresas inscritas en la Seguridad Social, esto representa una contracción en términos relativos del 8,3 por ciento. De éstos, aproximadamente el 83,0 por ciento estaban ocupados en las PYMES, registrando el empleo una caída en términos interanuales de aproximadamente el 11,0 por ciento en el mismo período (CEPYME, 2009). No obstante, las PYMES también son las primeras en reaccionar ante los cambios económicos. La capacidad de reacción y adaptación de las PYMES ante un cambio de ciclo las convierte también en el instrumento más eficaz para superar la actual crisis económica, porque son también las que primero reaccionan ante estímulos favorables (Bárceñas, 2008).

Es de interés, por tanto, analizar cuáles son los factores que configuran la estabilidad de las PYMES y que se acaban transformando en ventajas competitivas sostenibles. En este sentido, algunos de sus problemas idiosincrásicos se refieren a su menor disponibilidad de recursos, tanto financieros como humanos (OCDE, 2002; Jun y Cai, 2003; Wong, 2005) y a los problemas de sucesión y de retención de personal (Wickert y Herschel, 2001; Wong, 2005). “Las relaciones de empleo en una PYME comprometen su propia supervivencia, dado el tamaño medio de estas empresas” (CEPYME, 2009:17). Estos factores constituyen algunas de las condiciones particulares de las PYMES que suponen obstáculos para el logro de su buen desempeño. En la situación actual se enfatiza que: “El principal capital que poseen las PYMES es el capital humano. En muchas PYMES cada empresario tiene adquirido, más que una relación meramente económica y laboral con sus empleados, todo un compromiso social con los mismos debido a las relaciones personales y de cooperación que se establecen con ellos” (CEPYME, 2009:17).

Así presentadas, las PYMES son especialmente importantes para el desarrollo económico y social de los territorios, por lo que el estudio de estas organizaciones es siempre alentado; Canarias no es la excepción. “Al contemplar el tamaño de las empresas en las islas se observa la consolidación de un tejido dominado por

pequeñas y medianas empresas, factor éste que no nos aleja de la media europea” (Gran Canaria Siglo XXI: 10). En consonancia con el conjunto de las empresas españolas, la empresa canaria es de pequeña dimensión (Acosta, Correa y González, 2001; Cabrera *et al.*, 2006¹⁰).

Como argumenta Porter (1980), una economía será competitiva si sus empresas lo son. En el caso que nos ocupa, las PYMES constituyen una herramienta fundamental en la economía canaria. El desarrollo de este segmento empresarial se encuentra íntimamente relacionado con la instrucción de capacidades en los estratos más desprotegidos de la población, proveyendo los medios para una disminución del desempleo y una mejora desde el punto de vista de la inclusión social. Al ser generadoras de cerca del 90 por ciento del empleo que se crea en Canarias, las PYMES son de una importancia capital en el proceso dinamizador de la economía de la región, además de ser el sector que, aunque en menor medida en esta época de crisis, crea mejor y más empleo estable (CES¹¹, 2006). Debido a ello, el apoyo a la pequeña y mediana empresa ha sido desde hace algunos años una de las estrategias prioritarias para el desarrollo económico y social de la Comunidad Autónoma de Canarias, enfatizándose la importancia de aumentar su competitividad para fortalecer los tejidos productivos de la región y lograr mayores ventajas que hagan factible aprovechar las oportunidades de negocio que brinda el entorno.

Centrándonos en el objetivo de la presente investigación, las razones que nos han llevado a seleccionar específicamente las PYMES (empresas de entre 10 y 249 empleados)¹² y descartar otros tamaños empresariales son diversas. En primer lugar, se considera que la microempresa, constituida por menos de diez empleados, no ofrece la dimensión necesaria para la adopción de un sistema de prácticas de RRHH de alto compromiso, haciendo poco viable el estudio de dichas prácticas. A este respecto, por ejemplo, un estudio realizado por la Federación Española de Hostelería (alojamiento y restauración) constata que las microempresas son las que disponen de menos recursos destinados de forma exclusiva a la gestión de los RRHH y se distinguen por carecer de estrategias de gestión de los RRHH documentadas (Federación Española de Hostelería, 2008). En segundo lugar, a diferencia de las

¹⁰ Ante la inexistencia de estudios recientes sobre la PYME canaria, los datos que se aportan en esta breve revisión del contexto de estudio han sido extraídos del libro *La empresa Familiar versus No familiar en Canarias*, cuya investigación se basa en un 95,6 por ciento en PYMES.

¹¹ CES de Canarias. Informe Anual 2006.

¹² Este intervalo se establece sobre la base de la recomendación de la Comisión Europea publicada en el Diario oficial de la Unión Europea 2003 (Comisión Europea, *Recomendación 2003/361/CE*).

PYMES que suelen presentar estructuras sencillas y poco jerárquicas (Aragón y Rubio, 2005), en la gran empresa, con más de 250 empleados, intervienen múltiples variables en las decisiones de RRHH, además de estar en muchos casos estas decisiones centralizadas en departamentos cuyos directivos apenas tienen contacto con la base operativa de empleados. Así mismo, las decisiones relevantes en materia de RRHH son abordadas en muchos casos de forma colegiada en los comités de dirección. Como resultado, el estudio de la relación entre la IE del tomador de decisiones de RRHH y la adopción de prácticas de RRHH de alto compromiso se puede ver notoriamente afectado por variables no incluidas en la investigación, dificultándose la identificación de la relación existente entre las variables objeto de estudio.

El motivo por el cual hemos escogido el “número de empleados” para la clasificación de las empresas en la categoría de pequeñas y/o medianas se debe a que este criterio ha sido históricamente el más aplicado debido a su elevada funcionalidad (Bueno, Cruz y Durán, 1996; Díez y Martín, 1996). Así mismo, la Comisión de las Comunidades Europeas en el Diario Oficial 2003 (6 de mayo) presenta la recomendación 2003/361/CE, la cual en su consideración número cuatro dice textualmente: “El criterio de número de personas ocupadas sigue siendo indudablemente uno de los más significativos y tiene que imponerse como criterio principal” para clasificar a las empresas según su tamaño. Por tanto, de acuerdo con las características del presente estudio, es apropiado utilizar como variable indicativa del tamaño de las empresas el número de empleados.

Entre las principales características de la PYME que la hacen especialmente adecuada como unidad de análisis en la presente investigación se encuentran las siguientes:

- 1) *La organización y gestión*, que se diferencia radicalmente de la gran empresa por la proximidad (Suárez, 2003; Suárez y Martín, 2008), es decir, la escasa distancia física o emotiva que separa al que dirige y toma las decisiones de las personas bajo su dirección. Debido a la cercanía que existe con el trabajador y a la mutua dependencia de patrón y empleado, las relaciones entre éstos están en muchos casos basadas en las comunicaciones verbales y los acuerdos tácitos, que conducen a la adaptación informal y a la flexibilidad (Ram, Marlow y Patton, 2001). Además, la gestión no siempre puede ser dividida en

departamentos y los problemas se abordan de una manera integral y centralizada (McAdam, 2002).

- 2) *La independencia*, ya que las PYMES en su mayoría no forman parte de un grupo empresarial, de manera que los propietarios son completamente responsables de su desarrollo (Suárez, 2003; Suárez y Martín, 2008). Las decisiones suelen ser adoptadas por una sola persona, el director, que en muchos casos coincide con el propietario (Lattimore, Martyn, McCann y Pearson, 1997). Ahora bien, a medida que se incrementa el tamaño de la empresa suelen incorporarse nuevos miembros a la toma de decisiones. En consecuencia, el tamaño de la firma influye en los procesos de toma de decisiones (Dean, Brown y Bamford, 1998).

- 3) *Disponibilidad de recursos*. Al comparar la PYME con la gran empresa, ciertas características, tales como la menor accesibilidad a la financiación externa o la falta de recursos propios, sitúan a la primera en desventaja y la limitan para poder beneficiarse de algunas oportunidades que ofrece el entorno empresarial actual, como las derivadas del proceso de globalización de los mercados, de la aceleración del cambio tecnológico, o del desarrollo de nuevos sistemas de información y comunicación (Blázquez, Dorta y Verona, 2006). No obstante, como es sabido, este tipo de empresas puede ser tan eficiente como sus competidoras de mayor tamaño (Audretsch y Keilbach, 2004), si bien, para conseguirlo, deberá seguir algunas estrategias diferentes. Aunque en la revisión teórica realizada no se ha profundizado en las posibles diferencias que pudiesen existir entre las pequeñas y las medianas empresas, algunos autores han advertido que el tamaño, la capacidad y los recursos disponibles pueden contribuir a establecer distinciones entre las PYMES. Concretamente, cabría esperar que las medianas empresas poseyeran mayores recursos directivos y financieros que aquéllas más pequeñas (Osborne, 1996; Nakos y Brouthers, 2002).

Sobre la base del *enfoque basado en los recursos* (EBR), que parece particularmente significativo para explicar el éxito de la PYME, pueden destacarse por su relevancia las actividades relacionadas con la obtención y desarrollo de recursos internos e intangibles. En este sentido resulta particularmente relevante la generación de recursos humanos valiosos dentro de la empresa. Bajo esta perspectiva, el tomador de decisiones de RRHH podría convertirse en un factor estratégico valioso, dependiendo

de su inteligencia emocional y de la influencia de ésta en la adopción e implementación de un sistema de prácticas de RRHH de alto compromiso y en la generación de RRHH valiosos. Así, la figura del gestor-propietario, responsable en la mayoría de los casos de las decisiones adoptadas en todas las áreas de la empresa, puede tener una influencia determinante en la actividad de este tipo de empresas, particularmente, en lo que a los RRHH se refiere.

En el ámbito que nos concierne, un porcentaje alto de empresas utiliza algunas prácticas de RRHH de alto compromiso, pero aún son muy pocas las que se decantan por concretar su política de RRHH en un plan formal (Cabrera *et al.*, 2006). En su mayoría, se trata de sistemas que se caracterizan por intentar garantizar la estabilidad laboral y la vinculación de los empleados a la organización, más que por motivar al trabajador con sistemas de incentivos tanto extrínsecos (remuneración) como intrínsecos (participación y formación) (Díaz *et al.*, 2007). De esta forma, resulta primordial que el empresario canario incluya entre sus objetivos la adopción formal de un sistema de prácticas de RRHH de alto compromiso que derive en una alta generación de RRHH valiosos, lo cual puede resultar rentable a corto o a medio plazo.

En esta línea, la presente investigación, que abarca una dimensión tan específica y clave en la competitividad de la PYME como es la naturaleza emocional del tomador de decisiones de RRHH, adquiere gran relevancia, pues los resultados derivados de la misma pueden tener implicaciones prácticas para estas empresas en orden a alcanzar nuevas ventajas competitivas.

2.2. POBLACIÓN Y TAMAÑO MUESTRAL

La población objeto de estudio, de la que se obtendrá la información necesaria para acometer la presente investigación, está compuesta por aquellos responsables de pequeñas y medianas empresas que asumen la toma de decisiones referida al área de RRHH, correspondiéndose básicamente esta figura con los propietarios y/o directores.

En cuanto al sector de actividad, en dicha población se ha incluido a los tomadores de decisiones de RRHH en los diferentes sectores industriales y de servicios recogidos en el catálogo de la CNAE¹³, excluyendo la administración pública y la educación, así como las actividades agrícolas, pesca, caza, etc. Dicha decisión se ha sustentado,

¹³ Clasificación Nacional de Actividades Económicas 93- Rev. 1.

para el primer caso, en la imposibilidad de constatar la relación directa entre la IE del responsable de RRHH y las prácticas adoptadas debido a que muchas prácticas de RRHH vienen establecidas por la legislación vigente; y, para el segundo caso, en la escasa probabilidad de utilización de las prácticas de RRHH de alto compromiso en estos sectores.

Finalmente, por lo que se refiere al ámbito geográfico, el presente estudio tiene una cobertura regional, de modo que la población objeto de análisis se refiere a los tomadores de decisiones de aquellas empresas cuya sede social se establece en la comunidad Autónoma de Canarias, tanto en la isla de Tenerife como en la de Gran Canaria.

Al amparo de todos los criterios planteados y utilizando como referencia la base de datos SABI¹⁴, el tamaño poblacional para el presente trabajo se situó en 5.538 empresas activas. Dada la magnitud de la población y las limitaciones económicas y de tiempo para analizarla en su totalidad, se optó por referir la investigación a una muestra de la población total. Para la determinación de la muestra objeto de estudio inicialmente estimamos trabajar con un error muestral de un 5 por ciento. Atendiendo a dicho error y aplicando la expresión correspondiente para poblaciones finitas, se obtuvo un tamaño muestral de 193 empresas. La distribución muestral inicialmente propuesta se incluye en la tabla 2.1.

Ahora bien, la Comunidad Autónoma de Canarias se conforma por un total de siete islas, dificultando ello notablemente la recogida de información. Por este motivo, optamos por llevar a cabo el trabajo empírico en las islas de Gran Canaria y Tenerife, siendo éstas las dos islas capitalinas que acogen la mayor parte de la actividad empresarial del Archipiélago. La selección de empresas se realizó siguiendo el criterio de proporcionalidad atendiendo a su ubicación geográfica y al sector al que pertenecen. En cuanto a la variable tamaño empresarial, ya que la población cuenta con un 85,72 por ciento de pequeñas empresas y 14,28 de medianas empresas, se estableció un sistema de cuota fija (50%) para ambos tamaños, con el fin de poder obtener una muestra más adecuada y equitativa para realizar los análisis y lograr captar las diferencias entre ambos tamaños de empresa, si las hubiera.

¹⁴ SABI (Sistema de Análisis de Balances Ibéricos) es una base de datos que recoge las cuentas anuales de empresas españolas y portuguesas. Ofrece diferentes campos de búsqueda que incluyen información sobre la forma jurídica, año de fundación, actividad, entre otras, de cada una de las empresas incluidas en dicha base de datos.

Tabla 2.1. Distribución muestral prevista

Fuente: Elaboración propia

VARIABLES		Población		Muestra Prevista	
		nº empresas	%	nº empresas	%
Localización geográfica	Tenerife	2.689	48,56	94	48,56
	Gran Canaria	2.849	51,44	99	51,44
TOTAL		5.538	100,00	193	100,00
Sector	Industria	625	11,29	22	11,29
	Construcción	1062	19,18	37	19,18
	Servicios	1512	27,30	52	27,30
	Comercio	1692	30,55	59	30,55
	Hostelería	647	11,68	23	11,68
TOTAL		5.538	100,00	193	100,00

2.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Tal y como ya se ha comentado en el capítulo anterior, el objetivo teórico principal propuesto para la presente investigación, y al que se ha tratado de responder en dicho capítulo, se formuló en los términos siguientes:

Construir un modelo explicativo que ponga de manifiesto la importancia de la inteligencia emocional del tomador de decisiones de RRHH de la PYME para la generación de recursos humanos valiosos.

Ahora bien, el desarrollo de este objetivo general implica el planteamiento de un conjunto de objetivos específicos de carácter empírico que permitan validar el modelo de relaciones teóricas planteado en el capítulo 1. Estos objetivos son los que se exponen a continuación:

1. Estudiar la influencia de la inteligencia emocional del tomador de decisiones de RRHH en la adopción de un sistema de prácticas de RRHH de alto compromiso en la empresa.
2. Analizar la influencia de la inteligencia emocional del tomador de decisiones de RRHH de la PYME en la generación de unos recursos humanos valiosos.

3. Analizar la influencia del sistema de RRHH implantado por la empresa en la generación de unos recursos humanos valiosos.

2.4. EL CUESTIONARIO COMO INSTRUMENTO PARA LA OBTENCIÓN DE INFORMACIÓN

La revisión teórica realizada en el capítulo anterior nos permitió presentar un modelo explicativo que analiza la influencia que ejerce de la IE del tomador de decisiones de RRHH en la decisión de implantar un sistema de prácticas de RRHH de alto compromiso, así como la influencia de ambas en la generación de RRHH valiosos. Ahora bien, el contraste del modelo requiere de la operativización de cada una de las variables y constructos contenidos en él que permita la obtención de la información adecuada. Por otra parte, las técnicas de recogida de datos al alcance de los investigadores son muy variadas y se ha de determinar cuál es la que resulta más apropiada en función, principalmente, de dos variables: el objetivo de la investigación y la fuente de los datos (Usunier, 1998).

Concretamente, la obtención de la información necesaria para cumplir con los objetivos planteados en este trabajo se realizó a través de un cuestionario autoadministrado. Consideramos que la elaboración de dicho cuestionario representa en este estudio una contribución científica de cierta relevancia desde el punto de vista metodológico dado que algunas de las escalas utilizadas son de elaboración propia, si bien están sustentadas en un marco teórico sólido.

El proceso de elaboración del cuestionario comenzó con una exhaustiva revisión de la literatura al objeto de explorar y delimitar el alcance de cada una de las escalas de medida de los constructos y seleccionar los ítems más apropiados. Con la finalidad de mostrar el proceso de diseño y desarrollo del cuestionario, a continuación se describen cada una de las medidas utilizadas.

2.4.1. Medida de la inteligencia emocional

La inteligencia emocional del tomador de decisiones de RRHH de la pequeña y mediana empresa constituye una variable independiente en el presente estudio, en el que se analiza su efecto sobre la decisión de implantar un sistema de prácticas de RRHH de alto compromiso y sobre la generación de RRHH valiosos.

Existen muchos instrumentos de medida del constructo de IE, signo del progreso de la investigación en el área. En el cuadro 2.1 se recogen las diferencias más importantes entre dichos instrumentos atendiendo a los planteamientos teóricos de los que cada uno de ellos emana. Tal y como se comentó en el capítulo 1, el modelo de Salovey y Mayer (1997) se enmarca dentro de los modelos de capacidad, orientados al estudio de las habilidades cognitivas para procesar la información emocional (Roberts *et al.*, 2001). A partir de este modelo se originan medidas de rendimiento que resaltan la capacidad cognitiva para el procesamiento y regulación de la información como cualidad genérica y abstracta *-i.e.*, no adaptada a contextos específicos- (Salovey y Mayer, 1990; Mayer *et al.*, 1999).

Por otra parte, los modelos de Goleman y Bar-On se corresponden con aquellos conocidos como mixtos, que se caracterizan por combinar diversas dimensiones relativas a la personalidad (*e.g.*, optimismo, asertividad o empatía) con capacidades cognitivas (*e.g.*, capacidad para resolver problemas) y emocionales (*e.g.*, la regulación emocional) (Stys y Brown, 2004). Dichos modelos trascienden del análisis puramente teórico hacia la búsqueda de un conocimiento práctico y aplicado, haciendo factible la medición de la IE en contextos específicos, como el organizativo. Ahora bien, a pesar de estos elementos comunes, ambos modelos de medida también pueden distinguirse en relación a sus bases teóricas: mientras el de Goleman se centra en medidas de comportamiento, el de Bar-On incluye tanto estas medidas de comportamiento como medidas de autopercepción interna.

Cuadro 2.1. Comparación de las principales teorías y modelos de la inteligencia emocional

Fuente: Elaborado a partir de Boyatzis (2009)

BASE TEÓRICA	AUTORES MODELO	MEDIDAS-MODELO
Habilidad	Salovey y Mayer, 1990,1997	MSCEIT Modelo orientado a medir directamente la capacidad de procesamiento emocional del individuo.
Comportamiento	Goleman, 1998	ESCI-360 Modelo orientado a los resultados (comportamientos) en escenarios reales.
	Bar-On, 1997	EQ-i-360 Modelo basado en los procesos internos y fundamentalmente orientado a los comportamientos.

En el cuadro 2.2 se presentan los instrumentos de medida más relevantes basados en los tres modelos de IE (Salovey y Mayer, 1990, 1997; Goleman, 1998 y Bar-On, 1997), así como los métodos de medición empleados en dichos modelos que se analizan a continuación.

2.4.2. Métodos de medición de la IE

Evaluación basada en el Funcionamiento

La evaluación de la IE a partir del *funcionamiento*, o como también se le denomina del desempeño o de las habilidades, mide de forma directa la capacidad que una persona tiene para solucionar un problema emocional. Dicha capacidad se determina objetivamente a través de las respuestas dadas a estímulos que implican contenido emocional, aplicando de forma real criterios que permiten conocer las capacidades emocionales (Roberts *et al.*, 2001). Esta medición se realiza a través del planteamiento de casos reales, identificación de emociones en rostros, historias, vídeos, etc. En este caso la persona soluciona o resuelve determinados problemas emocionales y luego su respuesta es comparada con criterios de puntuación predeterminados. Su principal ventaja es que los resultados obtenidos se basan en la capacidad real de la persona para resolver una tarea y no sólo en su creencia sobre tal capacidad. Las medidas que aplican este método de evaluación quedan descartadas para la realización de la presente investigación por distintas razones: 1) se basan en un modelo de capacidades y no en un modelo mixto; 2) las pruebas se realizan ante determinados escenarios hipotéticos; 3) la evaluación requiere de una elevada inversión de tiempo por parte del encuestado; y finalmente, 4) no se ajustan a nuestro ámbito de investigación, ya que muy probablemente los directores de las PYMES no estarían dispuestos e interesados en una investigación excesivamente exhaustiva de su IE.

Evaluación de 360°

Como su nombre indica, la *evaluación de 360°* pretende indagar en la IE desde una perspectiva amplia, al recabar información desde todos los ángulos, esto es, de diferentes informantes que se relacionan con el individuo cuya IE se evalúa. En el contexto organizativo, la *evaluación de 360°* supondría la obtención de información del

entrevistado así como de terceras personas que interactúan con él, como supervisores, compañeros, subordinados, clientes internos, etc. Entre sus ventajas destaca que la medición es más profunda, dado que se realiza desde distintas perspectivas ofreciendo información complementaria a la aportada por el propio sujeto, por lo que permite reducir posibles sesgos, prejuicios, etc.

Entre sus desventajas conviene destacar que existen muchas posibilidades de sesgos sobre todo cuando se aplican en el mundo empresarial (efecto halo, influencia de la apariencia o de género, influencias derivadas de relaciones afectivas entre los individuos, ya sean positivas o negativas) (Valls, 2007). La perspectiva de otros, mediante las evaluaciones de 360°, puede ser crítica a la hora de formarse una imagen objetiva y precisa (Sala y Dwight, 2002). Algunos autores señalan como desventaja que el método mide, fundamentalmente, la reputación de una persona, y no lo que ella es efectivamente. Es por ello que se considera válida únicamente para comportamientos observables, pues a las capacidades mentales, intrínsecas al propio individuo, no se puede acceder de esta forma (Mayer *et al.*, 2000b). Una de las fórmulas parcialmente reductoras de estos riesgos consiste en ampliar el número de informantes para recabar la información de forma más completa.

Estos aspectos negativos nos llevan a descartar el método de *evaluación de 360°* en esta investigación, junto con otros argumentos relacionados con el propósito de nuestro estudio y que refuerzan la decisión de descartarlo: 1) el carácter empresarial, y no psicológico, de esta línea de investigación no incentiva a profundizar en el uso de medidas construidas para desentrañar y delimitar de forma exhaustiva la IE de un individuo, y cuyo valor añadido y diferencial frente a los restantes métodos de medición es, además, cuestionable; y 2) la envergadura y densidad de la aplicación de la *evaluación de 360°* no permitiría establecer un perfil de IE para un número suficiente de tomadores de decisiones de RRHH, lo que dificultaría la extrapolación de resultados.

Evaluación a través del Autoinforme

El *autoinforme* permite medir una diversidad de constructos relacionados con la IE, de ahí que sea considerado como una herramienta de medida de los modelos mixtos, ya que evalúa rasgos tanto de la personalidad como de las competencias emocionales

(Roberts *et al.*, 2001). Adicionalmente, cabe mencionar que actualmente también es utilizado para algunas medidas que se basan en el modelo de capacidad.

En el método de *autoinforme* se le plantea a la persona una serie de afirmaciones descriptivas las cuales son valoradas por éste a través de una escala. El método posee diversas ventajas, a saber: 1) es de más fácil aplicación, pues apenas son necesarias unas breves instrucciones para su cumplimentación; 2) requiere menor cantidad de tiempo en su administración (Extremera y Fernández, 2004); 3) permite recoger respuestas de un mayor número de encuestados; 4) diversos métodos de medida de esta naturaleza han demostrado consistencias internas satisfactorias y validez predictiva considerable (Salovey, Woolery y Mayer, 2001); 5) puede proporcionar datos sobre experiencias y vivencias internas, así como evaluar procesos de conciencia relacionados con el pensamiento emocional que difícilmente se consiguen mediante medidas de funcionamiento (Extremera y Fernández, 2004); y 6) es de utilidad para proporcionar información sobre las habilidades intrapersonales, puesto que el mundo emocional es interior y quien mejor se conoce es uno mismo.

Una de las principales críticas realizadas a la metodología del *autoinforme* se corresponde con el argumento de la deseabilidad social y el sesgo premeditado en las respuestas al cuestionario, lo cual se produce con el objeto de dar una imagen social deseada. Ante este problema, pronto han surgido soluciones, como la utilización de ítems de sinceridad para “[...] cuantificar la distorsión en las respuestas de los sujetos” (Extremera y Fernández, 2004:72).

Las ventajas aportadas por el *autoinforme* en términos de tiempo requerido y rendimiento de la técnica de evaluación lo avalan como un método idóneo para la realización de la presente investigación, que ha sido planteada con el propósito de valorar la posible incidencia de la IE en la adopción de prácticas de RRHH de alto compromiso y la generación de RRHH valiosos en el contexto de la pequeña y mediana empresa.

Como se puede observar (cuadro 2.2), los diferentes instrumentos de medida presentados utilizan diversos métodos para su aplicación. Fundamentalmente, de los tres tipos de métodos identificados para la evaluación de la IE: *funcionamiento*, *360º* (método de los informadores) y *autoinforme*. La evaluación basada en el funcionamiento la emplean únicamente aquellas medidas que se basan en modelos de

capacidad, a diferencia de los dos métodos restantes que son utilizados prioritariamente por medidas que se basan en los modelos mixtos.

Cuadro 2.2. Instrumento de medida de inteligencia emocional

Fuente: elaboración propia

MODELO	INSTRUMENTO DE MEDIDA	MÉTODO Y/O VERSIONES	ASPECTOS DE LA IE EVALUADOS	DIMENSIONES EVALUADAS DE IE	Nº ÍTEMS	AUTORES
Salovey y Mayer (1990,1997)	Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test (MSCEIT-V.2.0)	Medida basada en el funcionamiento (de desempeño)	Evalúa la capacidad de la persona para razonar con la información emocional, a partir de tareas específicas.	a) Percepción emocional b) Asimilación emocional c) Comprensión emocional d) Manejo emocional	141 ítems	Mayer, Salovey y Caruso (2001)
	Trait Meta-Mood Scale-48 (TMMS-48)	Autoinforme	La persona evalúa su propio conocimiento sobre sus estados emocionales, se investiga la IE percibida desde la perspectiva intrapersonal.	a) Atención a los sentimientos b) Claridad emocional c) Regulación de las emociones	48 ítems	Salovey, Mayer, Goldman, Turvey y Palfai (1995)
	Schutte Self report Emotional Intelligence Test (SREIT)	Autoinforme	Incluye tanto aspectos intrapersonales como interpersonales.	a) Percepción emocional b) Manejo de las emociones propias c) Manejo de las emociones de los demás d) Utilización de las emociones	33 ítems	Schutte et al. (1998)
Bar-On (1997)	Inventario de Cociente Emocional (EQ-i)	Autoinforme. Versiones: juvenil, entrevista, versión corta de 52 ítems	Identifica el grado en el que se presentan los componentes emocionales y sociales en la conducta, proporcionando una estimación de la IE.	a) Inteligencia interpersonal b) Inteligencia intrapersonal c) Adaptabilidad d) Gestión del estrés e) Humor general	133 ítems	Bar-On (1997)

MODELO	INSTRUMENTO DE MEDIDA	MÉTODO y/o VERSIONES	ASPECTOS EVALUADOS DE LA IE	DIMENSIONES EVALUADAS DE IE	Nº ÍTEMS	AUTORES
Goleman (1998)	Emotional Competency Inventory (ECI 2.0)	Medida de 360° y 180° (se puede prescindir de los subordinados y compañeros)	Evalúa perfiles de competencia exitosos en el entorno laboral. Permite la evaluación 360°. Herramienta de desarrollo y no para contrataciones, ascensos o decisiones de compensación. Mide 18 competencias emocionales.	a) Conciencia de uno mismo b) Conciencia social c) Autogestión d) Habilidades sociales	72 ítems	Goleman, Boyatzis y Sala (2001)
	The Emotional and Social Competency Inventory (ESCI).	Medida de 360°	Evalúa las fortalezas y debilidades, e informa sobre las capacidades que se deberían corregir. La diferencia con el ECI 2.0 estriba en que únicamente mide 12 competencias emocionales.	a) Conciencia de uno mismo b) Conciencia social c) Autogestión d) Habilidades sociales	72 ítems	Goleman, Boyatzis y Hay Group (2007)
	The Emotional Intelligence Appraisal (EIA)	Medida autoinforme y 360°	Medida rápida y eficaz de IE, predictor significativo del funcionamiento del trabajo entre gerentes medios y alta dirección.	a) Conciencia de uno mismo b) Conciencia social c) Autodirección d) Dirección de relaciones	28 ítems	Bradberry et al. (2001)
	Work Profile Questionnaire (WPQei)	Medida autoinforme y 360°	Diseñado para evaluar preferencias de trabajo e identificar situaciones en las cuales un empleado tiene la mayor probabilidad de ser eficaz.	a) Innovación b) Conciencia de uno mismo c) Intuición d) Reconocer y entender emociones e) Motivación f) Empatía g) Habilidades Sociales	84 ítems	Allan Cameron (1999)
	People Index	Medida autoinforme y 360°	Ideal para el desarrollo de la alta dirección, está concebido como un instrumento netamente centrado en el mundo laboral y empresarial. Mide 17 competencias emocionales.	a) Conducta personal b) Relaciones interpersonales c) Comunicación	74 ítems	Kenneth M. Nowack (2005)

2.4.2.1. Instrumentos de medida de la IE sustentados en el modelo de Goleman

Dado que nuestro estudio se sustenta en el modelo de IE propuesto por Goleman, planteamos como objetivo del presente apartado comentar las principales herramientas de medición que se han diseñado a partir de este modelo.

1) The Emotional Competent Inventory (ECI 1.0, ECI 2.0) y The Emotional and Social Competency Inventory (ESCI)

Cada uno de estos instrumentos (ECI 1.0, ECI 2.0 y ESCI) están concebidos a partir de la revisión de otras medidas anteriores, motivo por el cual iniciaremos un breve recorrido por la historia de los mismos. La primera medida creada por *Goleman* (1998) evaluaba cinco dimensiones de IE y su método de aplicación era el autoinforme. Tras revisiones del instrumento, a la luz de los resultados de la prueba piloto y del intercambio de opiniones con otros investigadores, los conjuntos de competencias se reagruparon y se redujeron a cuatro dimensiones, dando como resultado el *ECI 1.0* precursor del *ECI 2.0*. y este último antecesor del *ESCI*. Los tres instrumentos se presentan en las líneas siguientes:

- A) *Emotional Competent Inventory (ECI 1.0)*. Los autores de esta escala son Boyatzis *et al.* (2000). La escala comprende 110 ítems y evalúa veinte competencias emocionales y sociales que son organizadas en cuatro dimensiones: 1) conciencia de uno mismo, 2) conciencia social, 3) autogestión, y 4) habilidades sociales. Este instrumento incluye dos formas de evaluación, el *autoinforme* y la *evaluación de 360°* (Sala, 2002). La medida está concebida con una aplicabilidad netamente centrada en el mundo laboral y empresarial y, más específicamente, para el colectivo de directivos; además, se diseñó con el propósito de ser usada como herramienta de desarrollo y no para contrataciones, ascensos o decisiones de retribución (Gowing, 2001). Los resultados de los estudios realizados a partir del *ECI 1.0* demostraron que la escala era fiable, pero las inter-correlaciones entre competencias eran demasiado altas al oscilar entre 0,37 y 0,83, identificándose numerosos casos en que éstas superaban el límite de 0,75 establecido por Tsui, Ashford, StClair y Xin (1995) para apuntar la presencia de multicolinealidad en los datos. Debido a ello, se ha afirmado que, empíricamente, esta medida es incapaz de reflejar un modelo multi-dimensional, como se había predicho desde un punto de vista teórico. Según Boyatzis y Sala (2004), lo anteriormente expuesto junto

con el deseo de reducir el número de ítems que incorporaba la escala y de incrementar su validez, llevó a la realización de cambios asegurando así la fiabilidad del modelo y dando como resultado el diseño del *ECI 2.0*.

- B) *Emotional Competent Inventory (ECI 2.0)*. Los autores de esta escala son Goleman, Boyatzis y Sala (2001). La nueva escala responde a un diseño netamente de 360°, y reduce los 110 ítems y 20 competencias de la versión anterior a 72 ítems y dieciocho competencias emocionales y sociales, organizando dichas competencias en las mismas cuatro dimensiones del *ECI 1.0*. Esta nueva versión es actualmente utilizada por la consultora *Hay Group*. La nueva escala demuestra ser fiable y las inter-correlaciones entre las competencias se reducen en gran medida, oscilando entre 0,10 y 0,77. No obstante, siguen existiendo numerosas correlaciones superiores a 0,70 por lo que esta herramienta de medición, si bien mejora significativamente la versión anterior, tampoco consigue garantizar el modelo multidimensional teóricamente definido. Estos resultados se constatan en el trabajo de Byrne, Dominick, Smither y Reilly (2007), en el que, haciendo uso de Lisrel 8.5, se confirman las cuatro dimensiones definidas para ECI obteniéndose correlaciones entre las mismas que oscilaban entre 0,50 y 0,79.

A pesar de que la fiabilidad y validez del *ECI 2.0* ha sido considerada como aceptable, las escalas que miden cada una de las competencias no resultan válidas como escalas separadas y las dimensiones no se diferencian suficientemente unas de otras desde un punto de vista empírico. En este sentido, Boyatzis (2007) reconoce que algunos ítems perjudican la escala global, haciendo surgir correlaciones de 0,85 a 0,95, de forma que decidió buscar una medida que tuviese mejores estándares psicométricos, desarrollando una nueva y última versión el *ESCI*.

- C) *The Emotional and Social Competency Inventory (ESCI)*. Esta reciente versión es creada en 2007 por Goleman, Boyatzis y Hay Group. Se corresponde nuevamente con un instrumento de 360° y también evalúa la IE a través de 72 ítems y las cuatro dimensiones propuestas con anterioridad. La diferencia estriba en que únicamente contempla 12 competencias, a diferencia de las 20 iniciales y las 18 de la versión *ECI 2.0*. Además, se cambiaron numerosos ítems, se revisó su redacción y se trató de prevenir el solapamiento entre ellos. El *ESCI* ofrece un modo de evaluar las fortalezas y debilidades de los

individuos, proporcionando información sobre las capacidades que se deberían corregir o perfeccionar para mejorar el desempeño en el puesto de trabajo ocupado.

2) The Emotional Intelligence Appraisal

The Emotional Intelligence Appraisal fue creada por Bradberry y Greaves con la ayuda de los miembros de *Talent Smart Research Team* en 2001. Esta escala se fundamenta en el modelo de Goleman (1998) y se diseñó con el fin de obtener una medida rápida y eficaz de la IE. La motivación de los autores obedece al hecho de que la mayoría de los instrumentos contaban con más de 100 preguntas y esto podía hacer el proceso de cumplimentación del cuestionario una tarea tediosa (Bradberry y Greaves, 2005).

Según los autores, la evaluación de la IE no debería requerir un gran número de preguntas. Así, procuraron diseñar un instrumento que ofreciera una valoración aproximada tanto de la IE como de las cuatro dimensiones principales del modelo: la conciencia de uno mismo (6 ítems), la conciencia social (5 ítems), la autogestión (9 ítems) y la dirección de las relaciones (8 ítems). Para ello se constituyó una escala de 28 ítems basada en el modelo de Daniel Goleman. *EIA* se realiza vía *on-line*, a través de dos métodos básicos: autoinforme y formato de 360° (Bradberry *et al.*, 2003).

En su manual técnico (2004, 2008) se informa sobre la consistencia interna de la medida a través del estadístico *alpha* de Cronbach, que oscila en el rango de 0,85 a 0,91 para el autoinforme y 0,73 a 0,94 para el formato de 360°. Ahora bien, las correlaciones entre las diferentes dimensiones medidas en esta escala oscilan entre 0,45 y 0,94, lo que nuevamente hace cuestionar la posibilidad de contrastar empíricamente los grupos de competencias definidas desde un punto de vista teórico para esta escala. Respecto a su capacidad predictora, Bradberry *et al.* (2003) encontraron que el *EIA* era un antecedente significativo del desempeño en el trabajo tanto de los gerentes medios como de la alta dirección.

3) Work Profile Questionnaire Emotional Intelligence Version (WPQei)

Work Profile Questionnaire Emotional Intelligence Version (WPQei) fue diseñado por Allan Cameron y un grupo de psicólogos investigadores de la universidad de

Manchester en 1999, basándose en el modelo de Goleman (1998). Utiliza una medida de autoinforme cuyo objetivo es evaluar las competencias esenciales para el eficaz rendimiento laboral. El WPQei se emplea para evaluar equipos, así como para los procesos de desarrollo. A tal objeto, se evalúan las preferencias de trabajo y se identifican situaciones en las cuales un empleado puede tener la mayor probabilidad de ser eficaz. Esta evaluación de IE se realiza a través de siete dimensiones que miden: la innovación, conciencia de uno mismo, intuición, reconocer y entender las emociones, motivación, empatía, y habilidades sociales.

Comprende 84 preguntas, siendo la fiabilidad media de las diferentes subescalas que componen la escala total de 0,78 y las correlaciones se encuentran entre 0,60 y 0,80 con una correlación media de 0,73. No obstante, y a pesar de tener casi una década, este cuestionario no ha sido muy utilizado en la investigación.

4) People Index

People Index fue desarrollado en el año 2005 por Kenneth Nowack, miembro del Consorcio de Goleman para la Investigación sobre Inteligencia Emocional en las Organizaciones. Actualmente el uso del instrumento lo gestiona la empresa consultora Envisia Learning.

People Index evalúa las fortalezas y las debilidades del individuo en términos de IE, aportando un nuevo enfoque sobre las competencias emocionales que posee la dirección y sobre aquéllas que puede desarrollar. Según el Dr. Nowack, es realmente importante que los directivos puedan reconocer, entender y gestionar de forma efectiva sus emociones y comportamientos, a nivel individual y en relación con los demás, para poder involucrar positivamente a sus colaboradores y obtener objetivos ambiciosos de forma sostenible. De esta forma, la IE sería un componente que explicaría el rendimiento laboral de los directores. Las competencias describen cómo las cualidades emocionales del director sirven para alcanzar resultados positivos en sus empleados y en los diferentes contextos en que pudiese relacionarse.

Se trata de un instrumento de evaluación de IE de fácil comprensión, incluye 74 ítems y evalúa diecisiete competencias emocionales que están teóricamente distribuidas en tres dimensiones: 1) conducta personal, 2) relaciones interpersonales y 3) comunicación (Nowack, 2005). Está conceptualmente basado en el modelo de

Goleman (1998), reestructurándose en tres dimensiones para medir la misma gama completa de capacidades de IE incluidas en dicho modelo. Cada una de las diecisiete competencias evaluadas se mide a través de una escala de tres a cinco preguntas tipo Likert de siete posiciones.

Una versión inicial de dicho instrumento fue pretestada con un grupo de 165 directores en dos organizaciones, realizándose los análisis estadísticos pertinentes (correlaciones entre escalas, análisis de fiabilidad, etc.), al objeto de determinar las propiedades psicométricas del mismo. Basándose en los resultados de las pruebas piloto se realizó un ajuste en la versión inicial del cuestionario para dar lugar a la escala actualmente utilizada. La fiabilidad de la misma (*alpha* de Cronbach) fue calculada para cada una de las 17 competencias, generando coeficientes moderadamente altos que oscilan entre 0,67 y 0,89, lo que corrobora la fiabilidad del instrumento. Las correlaciones entre las 17 competencias, por su parte, oscilaron entre 0,56 y 0,86, siendo muy elevadas las correlaciones entre las tres dimensiones de competencias analizadas en este modelo, al oscilar entre 0,89 y 0,93.

Dado que ha sido común la identificación de un elevado grado de correlación entre las distintas competencias emocionales analizadas en las diferentes escalas de IE (tanto en las propuestas en *People Index* como en las previamente expuestas), Nowack somete, para una nueva muestra aleatoria de 734 individuos, los 74 ítems que conforman su escala a un análisis factorial de componentes principales con rotación *varimax*. Como resultado, se obtienen 5 factores con valores propios superiores a 1,0 y una varianza explicada del 71 por ciento. El primer factor, que era el mayor en número de ítems con cargas factoriales significativas, explicaba el 60 por ciento de la varianza y agregaba una combinación de ítems asociados a las 17 competencias. El segundo factor explicaba un 4,17 por ciento de la varianza y estaba conformado por 10 ítems con cargas factoriales superiores a 0,5 relacionados con el autodesarrollo, el autocontrol, la orientación al logro, y resolución de problemas, entre otros. El tercer factor explicaba el 2,37 por ciento de la varianza e incluía 13 ítems relevantes orientados al estudio del autocontrol, la tolerancia al estrés, la adaptabilidad, el autodesarrollo y equipo/soporte interpersonal; el cuarto factor explicaba el 1,95 por ciento de la varianza y en el destacaban cinco ítems orientados a la comunicación oral o el liderazgo/influencia, entre otros. Finalmente, el quinto factor, que explicaba el 1,71 por ciento de la varianza incluía 7 ítems significativos relativos al autocontrol, la colaboración o la comunicación escrita. Esta configuración de las variables latentes

justifica la elevada correlación hallada entre las diecisiete competencias emocionales teóricamente propuestas.

En el presente epígrafe hemos revisado algunas de las medidas más fiables y válidas para medir la IE. Así, hemos comprobado cómo el creciente interés por la obtención de datos empíricos que permitan obtener un conocimiento más preciso de la inteligencia emocional ha derivado en el diseño de instrumentos de medida cuyo objetivo ha sido operativizar las definiciones dadas (Roger y Najarian, 1989; Salovey y Mayer, 1990; Goleman, 1996; Bar-On, 1997; Schutte *et al.*, 1998). Ahora bien, la alta correlación identificada empíricamente entre las diferentes competencias y/o dimensiones emocionales analizadas en los distintos modelos propuestos por diferentes autores no se corresponde con la distinción que de las mismas se hace desde un punto de vista conceptual, por lo que cabe esperar nuevos avances y un mayor refinamiento de los constructos hasta el momento propuestos en la literatura. En este sentido se pronuncian Stys y Brown (2004) cuando señalan que es necesario el desarrollo de investigaciones adicionales que permitan no sólo alcanzar un mayor grado de consenso teórico respecto a la conceptualización de la IE, sino también la identificación de la estrategia de medida más adecuada. Este desarrollo es necesario, en opinión de Keele y Bell (2008:498), para reducir el desfase existente entre los modelos teóricos y los datos; ya que, según su punto de vista, “Poco progreso puede realizarse con respecto a la realización de predicciones en la vida real a menos que las herramientas de medida realmente midan las escalas y factores que se proponen medir”.

2.4.2.2. Escala utilizada

Una vez decantados por el uso de los *modelos mixtos* y, dentro de éstos, por el *modelo teórico de Goleman* y la utilización del método de evaluación de *autoinforme*, es necesario determinar la medida a utilizar en el presente trabajo. Inicialmente nos interesó analizar la viabilidad para nuestra investigación de los instrumentos de medición que se originan a partir del modelo teórico de Goleman (1998) y que han sido diseñados por el mismo autor. Tal y como se expuso con anterioridad, el *Inventario de Competencia Emocional (ECI.2.0)* (Goleman, Boyatzis y Sala, 2001) presenta evidencias de solidez científica y se orienta hacia la alta dirección, pero sólo es aplicable en evaluaciones de 360º, al igual que *The Emotional and Social Competency*

Inventory (ESCI) (Goleman, Boyatzis y Hay Group, 2007), por lo que dichos instrumentos de medición se alejan de nuestro interés.

Ahora bien, como ya hemos mostrado, existen otras medidas que se derivan del modelo de Goleman (1998), entre las que se encuentran: 1) *The Emotional Intelligence Appraisal (EIA)*, que a pesar de contar tan sólo con 28 ítems, no es muy recomendable, ya que no se obtiene un índice sólido de IE; 2) *Work Profile Questionnaire (WPQei)*, que se emplea para evaluar equipos, para la búsqueda de preferencias de trabajo y la eficiencia de los empleados, destacando entre sus limitaciones para nuestro estudio que no se orienta al grupo conformado por los directivos y que algunas de sus escalas tienen baja fiabilidad; y 3) *People Index*, que es una medida muy consolidada en el campo de estudio de la IE, ya que es el resultado de un instrumento perfeccionado, eminentemente aplicable a la dirección de la empresa y que presenta fiabilidad y validez similar a las restantes escalas. De hecho, investigaciones recientes que relacionan la IE con temas de liderazgo, rendimiento, compromiso organizativo (Pedro, 2006; Yusof, 2006; Flores, 2007; Rocha, 2007) y eficacia en los equipos (Roblyer, 2008) se han sustentado en este instrumento de medición.

De manera más particular, *People Index* evalúa las fortalezas y debilidades del individuo, aportando un enfoque certero de las competencias emocionales que posee la dirección. Además, intenta unir personalidad y rendimiento dentro de un concepto integrado, y no exclusivamente cognitivo de la IE. En otras palabras, la IE basada en el modelo de Goleman (1998) y a través de la medida *People Index* se construye y enfoca a partir de competencias que describen cómo éstas sirven al director para alcanzar resultados positivos en sus empleados y en los diferentes contextos en que pudiese relacionarse.

Atendiendo a lo anteriormente expuesto, en la presente investigación se opta por escoger la herramienta *People Index* para la medición de la IE del responsable de la toma de decisiones de RRHH en las PYMES. De esta forma, y una vez que su autor, el Dr. Kenneth Nowack, a través de la consultora Envisia Learning, autorizara su uso para la presente investigación, se procedió a la traducción de *People Index* al idioma castellano. En el proceso de traducción y adaptación se han seguido las recomendaciones propuestas para esta finalidad (Morales, Urosa y Blanco, 2003). Una vez realizadas las correcciones indicadas y aprobadas por el autor se procedió al uso de esta versión en español del instrumento.

Por consiguiente, el bloque del cuestionario que mide la IE en la presente investigación comprende los 74 ítems establecidos en *People Index*, que tal y como describimos anteriormente evalúa diecisiete competencias emocionales y sociales en una escala de siete posiciones que están organizadas teóricamente en tres dimensiones: 1) conducta personal (autodirección), 2) relaciones interpersonales y 3) comunicación. La estructura de estas preguntas dentro del cuestionario y la escala utilizada se presenta en el Anexo I. Para llevar a cabo la medición de los ítems se utilizó una escala tipo Likert de siete posiciones, donde 1 se correspondía con casi nunca y 7 con casi siempre.

Las razones para utilizar la escala tipo Likert con siete posiciones son las siguientes:

1. Son especialmente adecuadas para medir actitudes y percepciones de los individuos.
2. El recorrido de la escala de valoración utilizada llega hasta la posición 7 como punto óptimo, considerando que este mayor recorrido en comparación con la escala de cinco posiciones permite una mejor proyección de la idea mental o percepción que tiene el individuo puesto que, sin ser demasiado extenso, permite diferenciar entre opiniones próximas pero no idénticas. Esto mejora la calidad de la información captada y reduce el error de medida de los juicios mentales de los entrevistados.
3. Estas escalas son más adecuadas para ser utilizadas en modelos causales que requieren el uso de variables métricas.
4. Se ajusta a la recomendación que realiza el Dr. Nowack para la aplicación de *People Index*.

2.4.3. Medida de las prácticas de RRHH de alto compromiso

En nuestra investigación analizaremos las prácticas de RRHH de alto compromiso fundamentándonos para ello en la perspectiva universalista sistémica, tal y como ha quedado justificado en el marco teórico de este proyecto de tesis. Más concretamente, hemos escogido un conjunto de prácticas de RRHH sobre las que existe consenso y que se adaptan a nuestro objetivo y contexto de estudio. A tal objeto, hemos tomado

en consideración aquellas prácticas habitualmente consideradas por la literatura como prácticas de RRHH de alto compromiso.

A partir de lo anteriormente expuesto, se ha diseñado un sistema de prácticas de RRHH de alto compromiso compuesto por las siguientes dimensiones: selección de personal, formación, promoción interna, comunicación interna, participación del empleado, diseño de puestos, trabajo en equipo, evaluación, remuneración y seguridad en el empleo. En cuanto a la forma de medir dichas prácticas, la presente investigación no recurre a reproducir íntegramente ninguna escala de prácticas de RRHH de alto compromiso anteriormente utilizada por otros autores, dada la cantidad de escalas existentes y discrepancias entre las mismas. Frente a ello, optamos por partir de una combinación de escalas ya elaboradas las cuales fueron en gran medida adaptadas, fusionadas y transformadas para esta investigación; algunos ítems fueron modificados adaptándolos a nuestro contexto de estudio y, en algunos casos, se crearon algunos nuevos en función de los objetivos propuestos en este proyecto. Así, las escalas creadas por diferentes autores y que se han tomado como base para este estudio constituyen los pilares sobre los que se sustenta la escala diseñada.

En el cuadro 2.3 se reflejan claramente las prácticas de recursos humanos elegidas, los diferentes autores de las escalas de medición que dan origen a los ítems de nuestro estudio, y se presenta cada uno de los ítems tal y como se plasmaron en el cuestionario. Como puede apreciarse en el citado cuadro, sólo se han considerado como punto de origen las escalas propuestas por autores relevantes en el campo, o aquellas basadas en los mismos cuyas medidas han sido ampliamente utilizadas y verificadas en la literatura. La estructura de 49 ítems sobre las prácticas de recursos humanos recogida en el cuestionario queda reflejada en el Anexo I. La medición de los ítems se realizó a través de una escala tipo Likert de siete posiciones, donde 1 significaba total desacuerdo y 7 total acuerdo.

Cuadro 2.3. Escala de medición de las prácticas de RRHH de alto compromiso

Fuente: Elaboración propia

ÍTEMS PRÁCTICAS DE RRHH DE ALTO COMPROMISO	AUTORES
SELECCIÓN DE PERSONAL	
Nuestra empresa destina una cantidad importante de recursos (económicos, de tiempo, conocimiento, etc.) a la selección de nuevo personal.	<i>Kaya (2006) y elaboración propia (EP)</i>
En nuestra empresa seleccionamos a los empleados sobre la base de sus conocimientos para desarrollar las funciones del puesto.	
En nuestra empresa consideramos la experiencia en trabajos similares como criterio para la selección de nuevo personal.	
En nuestra empresa consideramos la aptitud para afrontar y resolver problemas como un criterio en la selección de nuevo personal.	
En nuestra empresa consideramos como criterio para la selección de empleados sus valores relativos al trabajo (ej. espíritu de equipo, trabajo bien hecho, esfuerzo, orientación al cliente).	
Seleccionamos a los empleados que pueden proporcionar ideas de mejora.	
FORMACIÓN	
Destinamos a formación todos los recursos económicos que nos permite nuestro presupuesto anual.	<i>Rogg (2001); Delery y Doty (1996); Arthur (1994) y EP</i>
Los cursos de formación son desarrollados y dirigidos a todos los empleados.	
Los empleados participan en programas de formación que permiten su reciclaje continuo	
Se realizan programas de formación para enseñar a los nuevos empleados las habilidades necesarias para desempeñar sus puestos.	
Nuestra empresa ofrece formación dirigida a que los trabajadores puedan desempeñar tareas de mayor responsabilidad en la empresa.	
PROMOCIÓN INTERNA	
Cuando surge una vacante en la empresa se ofrece a los empleados actuales la posibilidad de promoción hacia ese puesto antes que cubrirla con nuevos empleados.	<i>Sels et al. (2006); Delery y Doty (1996) y EP</i>
Se ofrece al personal operativo con capacidades la posibilidad de ocupar un mejor puesto dentro de la empresa.	
En la empresa los empleados tienen claras sus oportunidades reales de promoción.	
Los superiores conocemos las aspiraciones de promoción de nuestros empleados.	
Las promociones internas se realizan atendiendo fundamentalmente a las capacidades y rendimiento del personal.	
Las promociones internas se realizan principalmente en función de la antigüedad.	
COMUNICACIÓN INTERNA	
En nuestra empresa informamos con total transparencia a nuestros empleados de nuestros planes de trabajo, excepto aquellos que no deseamos que conozca la competencia.	<i>Kaya (2006); Guthrie (2002); Mac Duffie (1995); Arthur (1994) y EP</i>
Hacemos partícipe a los empleados de los resultados financieros y operativos alcanzados.	
Nuestros empleados entienden la forma en que planeamos aventajar a nuestros competidores.	
Nuestros empleados reciben información a través de boletines de noticias, revistas, tabloneros, etc.	
PARTICIPACIÓN DEL EMPLEADO	
Ofrecemos a los empleados la oportunidad de sugerir mejoras en la forma de hacer las cosas.	<i>Guthrie (2002); Delery y Doty (1996) y EP</i>
En nuestra empresa contamos con mecanismos para lograr la participación de los empleados y recabar sus sugerencias y opiniones.	
Las sugerencias de nuestros empleados son valoradas y, si procede, puestas en práctica e implementadas.	
En nuestra empresa permitimos a los empleados tomar decisiones en sus puestos de trabajo.	
En nuestra empresa los superiores piden a sus empleados que participen en las decisiones.	

ÍTEMES PRÁCTICAS DE RRHH DE ALTO COMPROMISO	AUTORES
DISEÑO DE PUESTOS	
Las tareas y obligaciones de los puestos de trabajo están claramente definidas.	<i>Rogg (2001); Delery y Doty (1996) y EP</i>
Los puestos de trabajo tienen una descripción de las tareas actualizada.	
En nuestra empresa la mayor parte de los empleados en su primera semana de trabajo se centran en conocer la descripción de su puesto de trabajo.	
Las tareas y obligaciones reales son determinadas más por el empleado que por una descripción específica del puesto.	
TRABAJO EN EQUIPO	
En nuestra empresa formamos equipos de trabajo para el desarrollo de las funciones habituales que se desempeñan en la misma.	<i>Kaya (2006); Guthrie (2002) y EP</i>
En nuestra empresa formamos equipos para resolver problemas.	
En nuestra empresa tratamos que los trabajadores se impliquen en las tareas asignadas a los equipos.	
Los empleados desempeñan la mayor parte de su jornada laboral trabajando en equipo.	
EVALUACIÓN DEL EMPLEADO	
La evaluación del rendimiento de nuestros empleados se realiza siguiendo un procedimiento previamente establecido.	<i>Delery y Doty (1996); Snell y Dean (1992) y EP</i>
En nuestra empresa se hacen evaluaciones periódicas del personal.	
El rendimiento de nuestros trabajadores es evaluado en función de sus resultados.	
El rendimiento de nuestros trabajadores es evaluado en función de su conducta.	
La evaluación se realiza en base a objetivos cuantificables y conocidos por los trabajadores.	
Se informa a los empleados de los resultados obtenidos en su evaluación.	
REMUNERACIÓN	
En nuestra empresa la parte fija del salario que recibe el empleado se establece en función de las habilidades del mismo.	<i>Luc Sels et al. (2006); Gómez Mejía et al. (2001) y EP</i>
En nuestra empresa la parte fija del salario que recibe el empleado se establece en función de su rendimiento individual.	
Ofrecemos incentivos adicionales al salario fijo en función del rendimiento individual.	
En nuestra empresa ofrecemos incentivos adicionales al salario fijo en función de los resultados obtenidos por la empresa.	
Otorgamos incentivos adicionales al salario fijo basados en la productividad de los grupos.	
Comparativamente, retribuimos a nuestros empleados mejor que nuestros competidores.	
SEGURIDAD EN EL EMPLEO	
En nuestra empresa la seguridad en el puesto está casi garantizada para los empleados.	<i>Ichniowski et al. (1997); Delery y Doty (1996) y EP</i>
En situaciones de bajo rendimiento, conflictos, etc., nuestra empresa trata de ofrecer al empleado afectado diferentes alternativas antes del despido.	
Si surgieran problemas económicos, el despido de empleados sería la última medida de ajuste a tomar.	

2.4.4. Medida de la generación de RRHH valiosos

Tal y como constatamos en la revisión teórica realizada, diversos estudios sostienen que las personas, como recursos internos, juegan un papel clave en el desarrollo y mantenimiento de la ventaja competitiva (Barney, 1991; Wright y McMahan, 1992; Wright *et al.*, 1994; Pfeffer, 1994). Por lo tanto, dada la naturaleza de la presente investigación, es de nuestro interés analizar la generación de RRHH valiosos, tanto a

través del desarrollo y aprovechamiento del talento del empleado, como de la reducción del absentismo y rotación, en calidad de indicadores conductuales, tal y como se expone en el capítulo 1.

En vista de que este tipo de indicadores no se recogen en los sistemas contables y ante la resistencia de las empresas a aportar cualquier tipo de dato de esta índole, decidimos optar por una medición subjetiva de los mismos. Diferentes trabajos señalan que la medición de los resultados a través de este procedimiento subjetivo ofrece evaluaciones consistentes con medidas de resultado objetivas (e.g., Venkatraman y Ramanujam, 1986).

El cuadro 2.4 refleja la escala de 13 ítems creada para medir la generación de RRHH valiosos. Dentro del cuestionario, once de estos ítems, se encontraban ubicados al final de las afirmaciones relacionadas con cada práctica de RRHH atendiendo a su relación con las mismas. Los dos ítems restantes (absentismo y rotación), que evaluaban en términos conductuales al empleado, se incluyeron en el bloque de preguntas denominado índices de personal, que pretendía medir para los últimos tres años y en comparación con el sector en el que la empresa operaba dichos aspectos conductuales.

Para llevar a cabo la medición de los ítems se utilizó una escala tipo Likert de siete posiciones. Para los índices de absentismo y rotación, las posiciones oscilaban desde 1, con un significado de muy bajo, hasta 7 que hacía referencia al nivel muy alto, solicitándose a cada informante que indicara cómo había sido el nivel de estos indicadores en relación al personal de su empresa. Para el resto de ítems se recogía el grado de acuerdo de los individuos en un intervalo que oscilaba entre 1 (total desacuerdo) y 7 (total acuerdo).

Cuadro 2.4. Ítems generación de RRHH valiosos

Fuente: Elaboración propia

ÍTEMS GENERACIÓN DE RRHH VALIOSOS
La forma en que realizamos el proceso de selección ha permitido contar con empleados que responden al perfil de la empresa y a las necesidades de cada puesto.
La formación actualmente proporcionada mejora el rendimiento de los empleados.
La promoción interna ha permitido un ahorro en costes de selección, retener al personal más valioso y asegurar la adaptación a las formas de hacer las cosas de esta empresa.
El conocimiento por parte de los empleados de lo que ocurre en la empresa le aporta confianza y criterio para tomar sus decisiones.
La participación de los empleados mejora la calidad de las decisiones adoptadas.
La existencia de tareas y obligaciones bien definidas ha reducido los conflictos de funciones entre puestos de trabajo.
Los equipos de trabajo han ayudado a mejorar la forma en que se realiza el trabajo.
La evaluación le aporta a la dirección información relevante para la toma de decisiones (ej. formación, retribución, promoción, etc.).
La evaluación le aporta al empleado el estímulo y las guías para conseguir mejores resultados en su puesto de trabajo.
En nuestra empresa los empleados están satisfechos con su retribución.
El reducido número de despidos ha permitido mejorar los rendimientos económicos de la empresa.
Tasa de absentismo (entendida por el número de horas de ausencia por enfermedades injustificadas, etc. en relación al número de horas de trabajo).
Tasa de bajas definitivas (entendida como el número de personas que han abandonado voluntariamente la entidad en relación al número total de empleados).

2.4.5. Medida de las variables sociodemográficas

En la presente investigación se incluían diversas cuestiones relacionadas tanto con el tomador de decisiones de RRHH como con la empresa en la que éste desarrollaba su actividad.

Un primer conjunto de preguntas se refería al perfil sociodemográfico y profesional del informante. Específicamente, se indagaba sobre el género, la edad, antigüedad en la empresa, en el cargo, su relación con la empresa y nivel de estudios. Respecto a esta última variable se recogió información tanto en relación a su nivel como a su naturaleza, puntuándose esta última según el grado de especialización formativa en materia de RRHH. Esto es, se consideró la siguiente escala nominal: 1) ciencias, 2) jurídicas, 3) otras titulaciones de Ciencias Sociales, 4) administración de empresas y 5) recursos humanos. En cuanto a la relación con la empresa, se distinguían diferentes posiciones dependiendo a este respecto de su condición de propietario versus empleado, así como de la autonomía o colaboración recibida para la toma de decisiones de RRHH.

Nuestro objetivo era que el informante fuera el tomador de decisiones de RRHH, siendo a tal objeto indistinto que éste fuese propietario o sólo director de RRHH de la PYME. Cuando esta premisa no se cumplía el informante respondía a una serie de preguntas en las cuales se solicitaba información relativa al directivo con mayor responsabilidad en la decisión de RRHH: edad, antigüedad en el cargo y estudios. El bloque se incluía para aquellos casos en donde los filtros iniciales fallasen y contestara alguien que no respondía al perfil del entrevistado buscado (directamente el tomador de decisiones de RRHH). Este bloque de preguntas permitió, por tanto, realizar un control final que garantizase una mayor rigurosidad del trabajo.

Es importante hacer notar que las preguntas anteriores nos permitieron filtrar nuestra muestra, representando un control posterior que se añadía al previo realizado telefónicamente. Como resultado, se detectaron 11 casos infructíferos, en los cuales el informante no era la persona clave para nuestra investigación, esto es, no era el tomador de decisiones de RRHH. Como fueron pocos los casos que se ubicaron en esta categoría, resultado del cuidadoso desarrollo del trabajo de campo, se decidió no realizar ningún análisis posterior con esta información recabada y estos casos fueron desechados para la realización de los análisis estadísticos realizados en este estudio.

En un segundo conjunto de preguntas se solicitaba información relativa a la empresa, incluyéndose a este respecto cuestiones sobre su localización geográfica, sector de actividad, antigüedad y número de empleados.

2.4.6. Pretest del cuestionario

Antes de proceder a realizar el trabajo de campo, el cuestionario fue sometido a revisión por distintos profesores especialistas en la materia. Así mismo, se llevó a cabo un pretest del mismo con el fin de detectar posibles errores en la formulación de las preguntas. Para ello se seleccionaron nueve empresas situadas en alguna de las dos islas capitalinas, atendándose en esta selección a un criterio de muestreo por relaciones. Nos dirigimos a los propietarios que asumían directamente la función de dirección de recursos humanos y/o a los directores de RRHH solicitándoles a través de llamadas telefónicas una cita personal para que colaborasen cumplimentando el cuestionario. En cada visita se entregaba la carta de presentación de la investigación y el cuestionario autoadministrado, proporcionándole al informante todo el tiempo requerido para su cumplimentación. Al finalizar se le solicitaban sus comentarios en

cuanto a la comprensión del mismo, la existencia de posibles incongruencias o cualquier aspecto que creyese que se pudiera mejorar con el fin de facilitar la comprensión y cumplimentación del cuestionario.

A partir de la información recabada se consideró necesario realizar algunas modificaciones en la redacción de tres ítems. Adicionalmente, la investigadora analizó cada uno de los cuestionarios cumplimentados en el pretest para detectar contradicciones u otras incoherencias que sugiriesen una mala interpretación de algún ítem en particular. Con los cambios realizados se logró un cuestionario claro, preciso y que permitía recoger la información necesaria para cumplir con los objetivos establecidos en la presente investigación.

La versión final del cuestionario elaborado para esta investigación constaba de 149 ítems, 74 de ellos evaluaban la IE del directivo encuestado, 49 medían las prácticas de RRHH, 13 la generación de RRHH valiosos y 13 la información relativa al informante y a la empresa. El cuestionario completo, tal y como ha sido empleado para la investigación, figura en el Anexo I y la carta de presentación en el Anexo II.

2.5. ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO DE CAMPO

El trabajo de campo se inició con un proceso de localización y selección de las empresas y de los responsables en materia de RRHH. Así, en primer lugar, y a través de la Base de datos SABI, se obtuvieron referencias generales sobre las empresas objeto de estudio y se identificaron sus responsables (director o presidente). En segundo lugar, y a partir de los datos anteriores, se contactó telefónicamente con las empresas para constatar si sus señas eran correctas y conocer el nombre de la persona responsable de la toma de decisiones de RRHH. Todo ello permitió corregir incongruencias en cuanto a nombres de directores, direcciones de contacto, etc. A continuación se remitió vía fax y/o e-mail la carta de presentación de la investigación (Anexo II) a todos los propietarios y/o directores de RRHH solicitando su colaboración. En ella se especificaba las características de la investigación a realizar, el propósito de la encuesta, las áreas que contemplaba y la condición de anonimato/confidencialidad de los participantes/datos.

Seguidamente del envío de cartas, se contactó telefónicamente con el informante clave para solicitar su colaboración. Nuestra solicitud inicial perseguía obtener cita

para visitar a los responsables de RRHH personalmente, de forma que recibieran el cuestionario de manos de la doctoranda. Cuando el encuestado no podía recibirnos en sus oficinas generábamos dos procedimientos alternativos de colaboración: a) cita telefónica, teniendo previamente el encuestado en su poder el cuestionario de forma que daba sus respuestas telefónicamente y la investigadora las anotaba; y b) remisión vía fax o e-mail del cuestionario una vez cumplimentado por el encuestado. En ninguno de los procedimientos hubo interferencia de la doctoranda que condicionase las respuestas del informante. Tanto para los procedimientos de entrevista personal como de cita telefónica, el rol de la doctoranda fue básicamente tomar nota de la puntuación consecutiva que dictaba el informante para la escala likert, si bien en ocasiones resolvió dudas o realizó algunas aclaraciones solicitadas por el encuestado, lo que permitió garantizar la calidad de la información recabada.

El trabajo de campo se realizó a lo largo de cinco meses comprendidos entre octubre de 2007 y abril de 2008, interrumpiéndose el proceso de recogida de datos en el mes de diciembre. El proceso de recopilación de la información fue un trabajo arduo, en vista que el principal procedimiento de obtención de datos fue la visita personal. Hemos de señalar que con la mayoría de los informantes se tuvo que contactar en repetidas ocasiones. En muchos casos obtuvimos el apoyo inmediato de los informantes, que accedieron a participar en la investigación mediante la cumplimentación del cuestionario, si bien alguno solicitó que la cita se realizara fuera del horario laboral. En el resto de los casos se tuvo que insistir en reiteradas ocasiones para lograr su participación.

Dado que el trabajo de campo fue ejecutado por la propia doctoranda, se requirió su desplazamiento a la isla de Tenerife, realizando una programación previa de las citas para que coincidieran en la medida de lo posible con su permanencia en dicha isla. A pesar del coste personal que supuso la realización del trabajo de campo al ser llevado a cabo directamente por la doctoranda, dicha decisión fue tomada con el fin de garantizar una mayor fiabilidad y rigurosidad de la información recabada. En la tabla 2.2 mostramos la distribución de las encuestas realizadas en cada isla en función del procedimiento utilizado (personal, telefónico y fax / e-mail).

Tabla 2.2. Distribución de las encuestas en función del procedimiento de recopilación de información

Fuente: Elaboración propia

PROCEDIMIENTO	TENERIFE		GRAN CANARIA		TOTAL	
	nº	% s/total	nº	% s/total	nº	% s/total
Visitas a empresas	20	11,90	84	50,00	104	61,90
Obtención de respuestas en cita telefónica	43	25,60	0	-----	43	25,60
Remisión vía fax o <i>email</i>	17	10,10	4	2,40	21	12,50
TOTAL	80	47,60	88	52,40	168	100,00

El logro de un número de cuestionarios válidamente cumplimentados y representativos de la población de pequeñas y medianas empresas de ambas islas, el tiempo empleado en su obtención y el difícil acceso a un mayor número de directores se convirtieron en criterios principales para dar por finalizado el trabajo de campo. Así mismo, la representatividad de la muestra que finalmente se obtuviese era un criterio adicional a tener en cuenta dado que nos permitiría generalizar los resultados obtenidos en la presente investigación. La tabla 2.3 recoge la distribución muestral recabada en relación con la distribución muestral prevista, mostrando una mínima diferencia entre ambas.

Tabla 2.3. Distribución muestral recabada

Fuente: Elaboración propia

DISTRIBUCIONES MUESTRALES	Localización geográfica				TOTAL	
	Tenerife		Gran Canaria			
	nº	%	nº	%	nº	%
Muestra recabada	81	48,20	87	51,80	168	100,00
Muestra prevista	94	48,56	99	51,44	193	100,00
Población	2689	48,56	2849	51,44	5538	100,00

Sin embargo, tal y como se expuso con anterioridad, once de los cuestionarios tuvieron que ser eliminados puesto que los entrevistados no eran los tomadores de decisiones de RRHH. De esta forma, la muestra final válida para realizar el estudio se redujo a 157 casos. Para esta muestra final y considerando el tamaño de empresa (ver tabla 2.4), criterio tomado en cuenta para la elección de la muestra, debemos destacar que se ha mantenido el equilibrio entre pequeñas y medianas empresas (46,5% y 53,5% respectivamente). Por islas, en Gran Canaria se recabó información del 49,3 *por ciento* del total de pequeñas empresas encuestadas, así como del 57,1 *por ciento*

del total de las medianas empresas, siendo recabada en Tenerife la información del resto de pequeñas y medianas empresas hasta completar la muestra.

Tabla 2.4. Distribución muestral final por tamaño

Fuente: Elaboración propia

LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA	TAMAÑO EMPRESARIAL			
	PEQUEÑO		MEDIANO	
	nº	%	nº	%
Gran canaria	36	49,3	48	57,1
Tenerife	37	50,7	36	42,9
TOTAL	73	100,0	84	100,0
% Muestra Final	73	46,5	84	53,5

A continuación se ofrecen los datos comparativos (tabla 2.5) en cuanto a la población y muestra prevista respecto de la muestra final en lo que a los criterios de localización geográfica y sector se refiere. A este respecto, observamos que el 46,5 por ciento de empresas corresponden a Tenerife y el 53,5 por ciento a Gran Canaria, con unas proporciones bastante similares a las de la población real (48,5% y 51,4% respectivamente). Por otra parte, si se observa la distribución por sectores de la muestra final, se corresponde en gran medida con la población y con la muestra prevista.

Tabla 2.5. Distribución muestral final por isla y sectores

Fuente: Elaboración propia

VARIABLES		Población		Muestra Prevista		Muestra Final	
		nº empresas	%	nº empresas	%	nº empresas	%
Localización geográfica	Tenerife	2.689	48,56	94	48,56	73	46,5
	Gran Canaria	2.849	51,44	99	51,44	84	53,5
TOTAL		5.538	100,00	193	100,00	157	100,0
Sector	Industria	625	11,29	22	11,29	26	16,6
	Construcción	1062	19,18	37	19,18	29	18,4
	Servicios	1512	27,30	52	27,30	37	23,6
	Comercio	1692	30,55	59	30,55	52	33,1
	Hostelería	647	11,68	23	11,68	13	8,3
TOTAL		5.538	100,00	193	100,00	157	100,0

Haciendo uso de la expresión matemática para el cálculo del tamaño muestral correspondiente a poblaciones finitas, asumiendo un nivel de confianza del 95,5 por ciento, considerando un valor de 50 para la proporción p-q y dado que el tamaño muestral alcanzado asciende a 157 empresas, concluimos que el error muestral en el que incurre la presente investigación se eleva al 5,56 por ciento. La ficha técnica de la misma se muestra en el cuadro 2.5.

Cuadro 2.5. Ficha técnica de la investigación empírica

Fuente: Elaboración propia

Universo y ámbito de la investigación	5.538 propietarios y/o directores de RRHH de PYMES radicadas en la Comunidad Autónoma de Canarias
Instrumento obtención datos	Cuestionario autoadministrado
Unidad de análisis	Tomadores de decisiones de RRHH
Tamaño de la muestra	157 propietarios y/o directores de RRHH
Nivel de confianza	95%
Error muestral	5,56%
Procedimiento de muestreo	Muestreo aleatorio
Programa estadístico utilizado	SPSS versión 17.0
Fechas de realización de <i>pretest</i>	Del 1 al 12 de octubre de 2007
Fechas del trabajo de campo	Del 15 de octubre al 11 de diciembre de 2007 y del 15 de enero al 4 de abril de 2008.

2.6. TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE DATOS

En este apartado se presentan los procedimientos y las técnicas estadísticas que se aplicaron en el tratamiento de la información. El procesamiento estadístico de los datos se realizó mediante la aplicación de distintas técnicas de análisis cuyas características se analizan en los párrafos siguientes. Dichos procedimientos fueron aplicados a través del programa estadístico SPSS 17.0.

1) *Técnicas de análisis descriptivo de las variables.*

Como paso previo a la realización de los análisis estadísticos fue necesario codificar las preguntas, introducir los datos y depurar la base creada para detectar posibles errores. La codificación, en primer lugar, consistió en transformar los datos del cuestionario en símbolos numéricos, otorgando un número a cada pregunta y a cada una de las alternativas. Este tipo de análisis nos permitió ordenar la información de la

cual disponíamos sin establecer relaciones cuantitativas; es decir, se trata de obtener parámetros que describan los resultados de los cuestionarios para su posterior interpretación. Realizadas estas comprobaciones procedimos al análisis de los datos.

En concreto, se ha llevado a cabo un *análisis univariante de frecuencias* permitiendo explicar el perfil de las empresas y de los encuestados, así como detectar posibles errores producidos en la introducción de datos.

Con el fin de profundizar en las características de las empresas y de los encuestados se realizaron análisis bivariantes utilizando la prueba *Chi-cuadrado* para *tablas de contingencia*. El interés en el análisis de tablas de contingencia residió en medir la asociación de tales características (porcentaje de empleados fijos, sector, antigüedad en la empresa, género del entrevistado, edad, etc.) con el tamaño y ubicación geográfica de la PYME. Se recurrió al cálculo de estadísticos de contingencia que graduaran la asociación entre las variables (Cea D'Ancona, 2000). En nuestro caso, para las variables nominales se aplicaron las medidas de asociación *Phi* y *V de Cramer*, utilizadas cuando ninguna de las variables analizadas tiene más de dos categorías. El valor de estas medidas indica la fuerza de asociación entre dos variables, o sea, el grado (débil o fuerte) en el que están relacionadas las variables introducidas. Su signo expresa la dirección de la correlación (positiva o negativa); mientras que el valor numérico (que oscila entre 0 y 1), indica la magnitud de la misma. Para los datos ordinales se utilizó la medida *Tau-c de Kendall*, que alcanza valores entre -1 y 1.

Así mismo, se aplicaron *tablas de contingencia* para saber cómo se comportaban los *clusters* de IE, de prácticas de RRHH y de generación de RRHH valiosos atendiendo al tamaño, ubicación geográfica de la empresa y género del informante. Así mismo, el *test de la t de student* nos permitió conocer si existían diferencias significativas en relación a la IE, las prácticas de RRHH y la generación de RRHH valiosos dependiendo de dichas variables descriptivas (tamaño de la empresa, su ubicación geográfica y el género del informante). Como paso previo se aplicó el *test de Levene* para comprobar la existencia de igualdad o desigualdad de varianzas.

2) *Fiabilidad y validez de las escalas utilizadas.*

Las escalas de medición utilizadas en nuestro estudio fueron evaluadas con el fin de asegurarnos de que eran útiles para recoger la información del constructo que se pretende medir y, además, que la información fue obtenida por el procedimiento más exacto y fiel posible. Es importante demostrar la solidez de las escalas utilizadas como instrumento de medición en una investigación. Por tanto se debe proceder a evaluar si cumplen las propiedades psicométricas, es decir, fiabilidad y validez (Bou y Camisón, 2000), conceptos que pasamos seguidamente a abordar.

El análisis de *fiabilidad* supone el cálculo de los coeficientes de consistencia interna. Centrándonos en el estadístico *alpha de Cronbach*, que analiza la consistencia interna de la escala a través de la correlación media de un ítem con todos los demás ítems de la misma, podemos confirmar que cuanto más próximo esté el valor de este estadístico a la unidad, mayor será la consistencia interna de los indicadores en la escala evaluada (George y Mallery, 1995). Con este fin aplicamos el estadístico *alpha* de Cronbach a las escalas de IE, prácticas de RRHH y generación de RRHH valiosos. Hay que señalar que no existe unanimidad a la hora de determinar el valor a partir del cual la fiabilidad se considera adecuada o aceptable en la investigación (Peterson, 1994). Así, un valor de 0,50 es suficiente para Guilford (1954) si se trata de investigaciones de carácter básico, mientras que para Schmitt (1996) dicho valor no atenúa de manera apreciable las correlaciones con otras variables. Según George y Mallery (1995), por debajo de 0,5 el *alpha de Cronbach* muestra un nivel de fiabilidad no aceptable; si tomara un valor entre 0,5 y 0,6 se podría considerar como un nivel pobre; si se situara entre 0,6 y 0,7 se estaría ante un nivel cuestionable; entre 0,7 y 0,8 haría referencia a un nivel aceptable; en el intervalo entre 0,8 y 0,9 se podría calificar como de un nivel bueno, y si tomara un valor superior a 0,9 sería excelente.

Una vez determinada la fiabilidad de las escalas, evaluamos su *validez*. A partir de un enfoque general, la validez de una escala se refiere a la medida en que los indicadores están midiendo lo que deberían medir. Son múltiples las variantes de validez que pueden contrastarse. En concreto, en este trabajo se analizará para cada una de las escalas tanto su *validez de contenido* como la *validez del constructo*. La *validez de contenido* indica que el procedimiento seguido para el desarrollo del instrumento de medida ha sido adecuado (Peter y Churchill, 1986; Grapentine, 1994). Para determinar si una escala concreta posee validez de contenido no existe un criterio objetivo y bien definido, con lo cual ésta es difícil de comprobar (Nunnally y Berstein, 1995). Dado que

para la construcción de las escalas nos hemos basado en aquellas anteriormente propuestas por otros autores e identificadas en el proceso de revisión de la literatura, en la opinión de expertos del ámbito académico y profesional, así como en el pretest del cuestionario, podemos presuponer la validez de contenido del instrumento.

La validez de constructo implica que la medida ha de ponerse a prueba y explorarse empíricamente como cualquier hipótesis de investigación (Hernández, 1993; Nunnally y Bernstein, 1995; Rosales, 1997). La validez de constructo no puede expresarse empíricamente mediante indicadores básicos como un coeficiente de correlación simple sino que atañe a la estructura dimensional teórica del procedimiento o instrumento de medida, lo que se explora más convenientemente mediante técnicas multivariantes complejas tales como el análisis factorial de componentes principales, los modelos de escalamiento multidimensional, el análisis *cluster*, etc. Se trata de un conjunto de técnicas cuya utilización proporciona la posibilidad de resumir y sintetizar grandes conjuntos de datos para mejorar el conocimiento de la realidad que se está investigando. En la presente investigación hemos aplicado *análisis factorial* y *análisis cluster*.

Análisis factorial

Fundamentalmente, lo que se pretende con el análisis factorial es simplificar la información que da una matriz de correlaciones para hacerla más fácilmente interpretable. De hecho, la técnica consiste en un análisis de reducción de datos que indica cómo tienden a agruparse los ítems o variables, permitiendo así evaluar las dimensiones de las escalas. Al examinar el contenido conceptual de los ítems que pertenecen al mismo factor se puede comprender qué factores subyacentes explican las correlaciones entre los ítems. La principal ventaja de este tipo de análisis es que nos proporciona unos factores que podemos introducir en un análisis de regresión logrando resultados con un mayor grado de validez, lo cual hace que puedan ser utilizados para la gestión empresarial con un nivel de confianza más alto (Novales, 2006).

Ya que nuestro objetivo no era la confirmación de escalas generadas a partir de un determinado modelo teórico causal, no utilizamos el Análisis Factorial Confirmatorio, sino el *Análisis de Componentes Principales*. Se llevaron a cabo tres análisis factoriales: a) sobre los indicadores utilizados para medir la IE, b) sobre las preguntas

relativas al sistema de prácticas de RRHH de alto compromiso y c) sobre los ítems que miden la generación de RRHH valiosos. Con el fin de obtener unos resultados más fácilmente interpretables se optó por realizar una rotación de factores mediante el método de normalización varimax, la cual es una rotación ortogonal que minimiza el número de variables que tienen saturaciones altas en cada factor, simplificando la interpretación de los factores y optimizando la solución por columna (Pardo y Ruiz, 2002). Este análisis es apropiado cuando el interés primordial está centrado en la predicción, como en este caso. Los resultados obtenidos fueron analizados atendiendo a los siguientes indicadores:

- Test de *Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)*, mide la idoneidad de los datos para realizar un análisis factorial comparando los valores de los coeficientes de correlación observados con los coeficientes de correlación parcial. Este índice varía entre 0 y 1, llegando a 1 cuando cada variable es perfectamente predicha sin error por las otras variables. Los resultados del modelo factorial serán excelentes si el índice KMO está comprendido entre 0,9 y 1; buenos, si está comprendido entre 0,8 y 0,9; aceptables, si se encuentra entre 0,7 y 0,8; mediocres o regulares, cuando resulte entre 0,6 y 0,7; malos, si está entre 0,5 y 0,6; e inaceptables o muy malos cuando sea menor que 0,5. Esta medida de adecuación o suficiencia muestral se eleva conforme aumenta el tamaño muestral, las correlaciones medias, el número de variables o desciende el número de factores.
- *Prueba contraste de esfericidad de Bartlett*, proporciona la probabilidad estadística de que la matriz de correlación de las variables sea una matriz identidad. Se obtiene a partir de la transformación de la Chi-cuadrado del determinante de la matriz de correlaciones. Cuanto mayor sea este estadístico y el nivel de significación sea inferior a 0,05, se rechaza la hipótesis nula de que la matriz sea una matriz identidad.

Por otra parte, el análisis de las *comunalidades* ayuda a seleccionar los ítems que representan cada factor (Batista y Martínez, 1989). La comunalidad indica el porcentaje de varianza de una variable que viene explicada por la solución de factores seleccionada. Si tiene un valor elevado significa que no se pierde información cuando se utilizan estos factores en lugar de las variables (Hair *et al.*, 1999). Una vez detectados los factores correspondientes procede la realización de un análisis de fiabilidad al conjunto de variables que integran cada uno de ellos, aplicando el

estadístico *alpha* de Cronbach anteriormente explicado. Así mismo, se analiza la *carga factorial* de los ítems y el *porcentaje de varianza* total de la escala. Para asegurar la significación de los resultados del análisis factorial, según Hair *et al.* (1999), en ciencias sociales se considera que es un nivel razonable explicar el 60 por ciento de la varianza.

Análisis Cluster

Esta técnica también se conoce con el nombre de análisis de conglomerados, análisis de agrupaciones, o *clustering*, y hace referencia a un conjunto de procedimientos que se pueden usar para reducir la información mediante la asociación en categorías de los datos que comparten características similares (Díaz de Rada, 2002).

Dada la dificultad hallada en investigaciones previas para identificar, a través del análisis factorial, un único factor que resuma la totalidad de las prácticas de recursos humanos de alto compromiso aplicadas en la empresa y, por tanto, proporcione una medida global del conjunto del sistema (e.g., Hernández y Peña, 2007; Holgado, 2008; De Saá y Díaz, 2010), optamos por llevar a cabo un análisis *cluster* al objeto de identificar grupos de empresas acorde a su nivel de compromiso, alto o bajo, en la adopción del conjunto de prácticas de recursos humanos, tal y como proponen De Saá y Díaz (2010). A tal objeto, se llevó a cabo un análisis *cluster no jerárquico* aplicando el algoritmo de *K-medias* a los valores tomados por las diferentes variables que medían el sistema de recursos humanos aplicado en la empresa. Este mismo procedimiento se llevó a cabo para distinguir aquellas empresas que obtenían resultados bajos o altos para el conjunto de indicadores que medían la generación de recursos humanos valiosos, así como para diferenciar a los tomadores de decisiones de recursos humanos con elevada o baja inteligencia emocional en términos globales.

En la aplicación del algoritmo para el análisis *cluster* se excluyeron los casos en los que había datos perdidos en cualquiera de las variables introducidas en el análisis. Tanto para la IE, las prácticas de RRHH y la generación de RRHH valiosos, el análisis *cluster* se efectuó tomando como base los ítems que resultaron tener cargas factoriales relevantes en los factores extraídos de los análisis factoriales realizados para dichos constructos.

Ahora bien, la cantidad de grupos no se definió a priori, en la primera fase del análisis de manera que, el primer paso consistió en seleccionar el número óptimo de *clusters*. A tal objeto, se empleó el indicador denominado pseudo-F propuesto por Calinski y Harabas en 1974 como medida para identificar el número óptimo de grupos. Este índice es una medida de la proporción existente entre la similitud entre grupos y la similitud dentro de los grupos (Jain y Koronios, 2008). Esta prueba estadística fue aplicada a través del software estadístico Stata 11.0 (creado en 1985 por [StataCorp](#)).

Para obtener el número óptimo de *clusters* ensayamos diversas soluciones hasta identificar el valor más alto del índice pseudo-F, que es el que presenta menos semejanza entre los grupos y mayor semejanza intra grupo. En este sentido, coincide que la solución elegida para los tres análisis *cluster* realizados ha sido de “dos” grupos, la cual refleja los valores “alto y bajo” de los constructos para los conglomerados.

Posteriormente se validaron los grupos comparando los valores medios de las variables para cada uno de ellos. Se trata así de determinar si dichos valores se comportan de diferente manera para cada grupo. Con este fin, se llevó a cabo un contraste de igualdad de medias a través de la *t de Student* para dos muestras independientes, determinando si la diferencia de medias para una determinada variable entre los dos grupos era estadísticamente significativa. Antes de aplicar esta prueba se contrastó la igualdad de varianzas de ambos grupos, aplicando para ello la prueba de *Levene* de igualdad de varianzas.

Al objeto de determinar qué ítems eran los más relevantes en la diferenciación entre grupos se procedió a realizar un *análisis de la varianza* (ANOVA), que nos permite determinar si las muestras provienen de poblaciones con medias iguales (Hair, Anderson, Tatham y Black, 1999), aplicando para ello el estadístico F. Así, las variables con mayores valores de F proporcionan mayor separación entre los conglomerados; mientras que aquellas con menor valor indican una menor separación.

3) Estadísticos para el contraste de hipótesis

Con la finalidad de poder contrastar las hipótesis planteadas en el presente estudio se recurrió a la utilización de diversas técnicas estadísticas que nos permitieran establecer una serie de conclusiones al respecto.

Medidas de asociación entre variables

Para contrastar las hipótesis $H1$, $H2$ y $H3$ se aplicó como análisis preliminar la técnica Chi-cuadrado para *tablas de contingencia* con los correspondientes estadísticos para medir la asociación entre variables nominales, *Phi* y *Chi-cuadrado de Pearson*. La base de cálculo de la Chi-cuadrado son las diferencias entre las frecuencias observadas y esperadas y el objetivo es contrastar la Hipótesis Nula (H_0) de que las variables x e y son independientes. Si la significación asociada a este estadístico es menor o igual a 0,05 rechazamos la hipótesis de independencia.

Regresión múltiple jerárquica o método Stepwise

En aras de profundizar en los resultados alcanzados en relación a la hipótesis $H1$, se decidió contrastar la hipótesis $H1a$, para lo cual se empleó el método de *regresión lineal múltiple paso a paso*, que combina n variables de tal modo que predigan con la mayor precisión posible los valores que toma la variable dependiente. El procedimiento de regresión paso a paso es un modelo general de regresión múltiple con la particularidad de que selecciona las variables independientes más representativas. Frente a otros métodos, presenta la ventaja de admitir que una variable seleccionada en un paso puede ser eliminada en otro posterior (Ferrán, 2001).

Esta técnica estadística se utilizó para determinar el valor predictivo de cada competencia emocional sobre la adopción de cada práctica de RRHH de alto compromiso. En la interpretación de los resultados de las regresiones se tomaron en cuenta diferentes indicadores:

- *Beta* (β). Indica el peso (o coeficiente) de cada variable independiente en la ecuación de regresión que explica la variable dependiente. Su signo ilustra el sentido de la relación existente entre ambas variables.
- *t de Student*. Prueba si la relación entre la variable independiente y la variable a explicar es estadísticamente significativa.
- *R^2 ajustado*. Se obtiene a partir del R^2 y se pondera por los grados de libertad, por lo que permite comparar la capacidad explicativa de los modelos para una misma variable dependiente con diferente número de variables explicativas,

oscilando entre 0 y 1. R^2 toma valores cercanos a 0 cuando el modelo no consigue explicar la variable dependiente y a 1 cuando tienen una relación perfecta.

- *F-statistic*. Permite contrastar la capacidad explicativa conjunta de las variables introducidas en el modelo.
- *T-Coeficiente de Tolerancia* (Estadístico de colinealidad). Indica la independencia de una variable respecto a otras, el porcentaje de esa variable que no es explicado por las otras independientes. Mide la proporción de lo que se denomina “varianza libre” para cada uno de los regresores del modelo. La tolerancia tendrá un valor máximo de 1,0 cuando el regresor no tiene ningún grado de multicolinealidad con los restantes, por debajo de 0,1 se considera que la multicolinealidad es alta, hasta un mínimo valor de 0,0, cuando el regresor es una combinación lineal de los otros regresores.
- *FIV-índice o factor de inflación de la varianza* (Estadístico de colinealidad). Representa el incremento de la varianza debido a la presencia de multicolinealidad. El FIV tomará un valor mínimo de 1 cuando no hay ningún grado de multicolinealidad, y no tendrá límite superior en caso contrario. Cuanto mayor sea este factor mayor será la multicolinealidad. Valores mayores de 30 indican problema serio y mayores de 15 posible inconveniente.
- *Índice de condición*. Mide la dependencia entre las variables implicadas. Cuanto mayor sea el índice, mayor dependencia entre las variables implicadas. Valores entre 5 y 10 están asociados con una colinealidad débil, mientras que índices de condición entre 30 y 100 señalan una colinealidad de moderada a fuerte.

Para seleccionar las variables sociodemográficas introducidas en el análisis de regresión múltiple se atendió a las recomendaciones de la literatura (tanto sobre IE como sobre DRRHH) y, adicionalmente, se corroboró su grado de correlación simple con las variables en estudio.

Contraste de igualdad de medias

Como se ha mencionado con anterioridad, el contraste de igualdad de medias se realiza a través de la prueba *t de Student* para dos muestras independientes y determina si la diferencia de medias de una variable entre dos grupos distintos es estadísticamente significativa. Sin embargo, antes de aplicar esta prueba se debe contrastar la igualdad de varianzas de ambos grupos, para lo que se aplica la prueba de *Levene* de igualdad de varianzas. Esta técnica estadística se utilizó para determinar el valor predictivo de la medida de IE (*H2a* y *H2b*) y del compromiso en la adopción de prácticas de RRHH (*H3a* y *H3b*) sobre las dimensiones del constructo generación de RRHH valiosos.

Regresión logística

En general, los modelos de *regresión logística* parten de una función que posee una variable dependiente dicotómica y un conjunto de una o más variables independientes, las cuales pueden ser cuantitativas o cualitativas, o una mezcla de ambas. Sistemáticamente esta técnica tiene dos objetivos: investigar cómo influye en la probabilidad de ocurrencia de un suceso la presencia o no de diversos factores y determinar el modelo más parsimonioso y mejor ajustado que, siendo razonable, describa la relación entre la variable respuesta y un conjunto de variables regresoras.

Para contrastar el planteamiento básico propuesto en nuestra investigación, y recogido en las hipótesis *H1*, *H2*, *H3* y *H4*, se ha optado por el uso de esta técnica. Cada modelo incluye, la variable dependiente, esto es, la que deseamos modelizar o predecir, y las covariables que serán predictoras, contundentes y/o modificadoras de efecto. Para el caso de la *H4*, el efecto mediación se identificará introduciendo las variables predictoras que permiten testar las hipótesis *H1*, *H2* y *H3* y analizando su efecto conjunto en la variable dependiente final.

A este respecto, y siguiendo a Frazier, Tix y Barron (2004) se considerará que la adopción e implementación de un sistema de RRHH de alto compromiso media parcialmente la relación entre la IE del tomador de decisiones y la generación de RRHH valiosos si la IE mantiene su influencia directa sobre la variable dependiente en presencia del predictor sistema de RRHH de alto compromiso (Frazier, Tix y Barron, 2004). Se considerará, sin embargo, que dicha variable media completamente la

relación si en su presencia la influencia de la IE del tomador de decisiones de RRHH sobre la generación de RRHH valiosos no es significativa.

Para realizar dicho análisis de regresión se recurrió al procedimiento paso a paso, es decir, iteración tras iteración, controlando los criterios por los cuales las variables se introducen y se eliminan de la ecuación. Los estadísticos para la interpretación de los resultados fueron:

- *Chi-cuadrado*. Contrasta la hipótesis nula, postula que los coeficientes de todos los términos excepto la constante son cero.
- *Wald*. El estadístico *Wald* en la regresión logística juega el mismo papel que el estadístico “*t*” en la regresión lineal múltiple para las variables incluidas en la ecuación. Nos indica si la relación entre variables dependientes e independientes es o no estadísticamente significativa.
- *Beta (β)*. Los β estimados permiten concluir si las variables explicativas respectivas influyen o no en la variable dependiente. El signo positivo indica una influencia directamente positiva, un signo negativo indica una influencia negativa.
- *R² de Nagelkerke*. El fin del coeficiente es cuantificar la proporción de variación explicada por el modelo de regresión logística. Es una versión corregida del *R²* de Cox y Snell, el cual tiene un valor máximo inferior a 1 incluso para un modelo perfecto. *R²* de Nagelkerke corrige dicho coeficiente para cubrir el rango completo de 0 a 1. La prueba *R² de Nagelkerke* indica el porcentaje de la variación de la variable que es explicada por el modelo.
- *Bondad de ajuste de Hosmer-Lemeshow*. Este estadístico de bondad de ajuste es un método para evaluar el ajuste global del modelo. A diferencia de otros estadísticos, en la regresión logística éste corrobora el ajuste del modelo con niveles de significación superiores a 0,05. La prueba de Hosmer y Lemeshow indica las diferencias significativas entre las clasificaciones observadas y las predichas.

Así mismo, la prueba refleja el número de casos seleccionados para el análisis, los casos excluidos son resultado de la ausencia de algún valor para la variable en estudio.

Finalmente, los análisis originan una *tabla de clasificación del modelo* que permite evaluar el ajuste del mismo, comparando los valores predichos con los valores observados; además, muestra la clasificación de los casos según su ocurrencia y según la predicción realizada en función del modelo nulo.

CAPÍTULO 3

ANÁLISIS DE RESULTADOS

El objetivo del presente capítulo es presentar los resultados de los análisis realizados, interpretar dichos resultados y contrastar empíricamente las hipótesis formuladas. Inicialmente realizamos un análisis descriptivo de la muestra a partir de una serie de variables sociodemográficas. Este conjunto de variables permite dibujar un perfil de las empresas en las cuales los tomadores de decisiones de RRHH ejercen su función, así como un perfil sociodemográfico y profesional del tomador de decisiones de RRHH de las PYMES. A continuación, determinamos las propiedades psicométricas de las escalas de medida, y se identifican los factores subyacentes a cada una de las mismas para la contrastación del modelo en estudio. Adicionalmente, se realizan análisis *clusters* que permiten identificar grupos de individuos en términos de IE, adopción de sistemas de prácticas de RRHH de alto compromiso y generación de RRHH valiosos. Finalmente, contrastamos las hipótesis formuladas, a partir de los factores y grupos de individuos identificados en los análisis previos.

3.1. PERFIL SOCIODEMOGRÁFICO DE LAS PYMES PARTICIPANTES EN EL ESTUDIO

Tal y como expusimos en el epígrafe 2.5 del capítulo precedente (tabla 2.5), el conjunto de PYMES que conforma nuestra muestra final presenta proporciones similares a la población real en cuanto a localización geográfica en las dos islas canarias: 53,5 por ciento de empresas radicadas en Gran Canaria y 46,5 por ciento en Tenerife. Así mismo, como pudo observarse en la tabla 2.4, en la muestra existe un equilibrio en la representación de pequeñas (46,5%) y medianas empresas (53,5%), logrando con ello el análisis de ambas categorías con la mayor fiabilidad posible.

Para la descripción de las características de las PYMES participantes en este estudio hemos analizado el porcentaje de empleados fijos, los sectores en los que la empresa opera y la antigüedad de la misma, diferenciando para estos análisis entre pequeñas y medianas empresas, así como entre las dos localizaciones geográficas (Gran Canaria y Tenerife). Con el fin de profundizar en dicha explicación se han aplicado diferentes estadísticos¹⁵, que permiten poner de manifiesto la posible relación que pudiese existir entre las características de las PYMES y su tamaño (pequeña o mediana) y la localización geográfica a la cual pertenecen. Este conjunto de variables analizadas nos

¹⁵ Para las variables nominales se ha utilizado el coeficiente de contingencia *V de Cramer*, para ordinales el coeficiente *Tau-c de Kendall*, y el *Phi* para las dicotómicas.

permitted to obtain a profile of the PYMES in which their services are provided by the surveyed. In table 3.1. the results obtained for the set of variables cited, being the discussion of these results exposed in the following paragraphs.

Tabla 3.1. Características de las PYMES

Fuente: Elaboración propia

VARIABLES	VALORES	TOTAL		PYME				Medida de asociación	Localización geográfica				Medida de asociación
		n	%	P		M			GC		T		
				n	%	n	%		n	%	n	%	
% de Empleados fijos	<25 %	5	3,2	2	2,7	3	3,6	-0,130 ^b 0,064	3	3,6	2	2,7	0,135 ^a 0,417
	25%-50%	11	7,0	3	4,1	8	9,5		4	4,8	7	9,6	
	51%-75%	27	17,2	10	13,7	17	20,2		12	14,3	15	20,5	
	>75%	114	72,6	58	79,5	56	66,7		65	77,4	49	67,1	
Sectores	Industria	26	16,6	8	11,0	18	21,4	0,322 ^a 0,003 ^{**}	12	16,4	14	16,7	0,181 ^a 0,271
	Construcción	29	18,4	18	24,7	11	13,1		15	20,5	14	16,7	
	Servicios	37	23,6	24	32,9	13	15,5		18	24,7	19	22,6	
	Comercio	52	33,1	21	28,8	31	36,9		19	26,0	33	39,3	
	Hostelería	13	8,3	2	2,7	11	13,1		9	12,3	4	4,8	
Antigüedad de la empresa	≤ 6 años	13	8,3	6	8,2	7	8,3	0,266 ^b 0,002 ^{**}	6	7,1	7	9,6	0,108 ^a 0,764
	7-15 años	37	23,6	26	35,6	11	13,1		20	23,8	17	23,3	
	16-25 años	53	33,8	24	32,9	29	34,5		26	31,0	27	37,0	
	26-35 años	20	12,7	6	8,2	14	16,7		13	15,5	7	9,6	
	>35 años	34	21,7	11	15,1	23	27,4		19	22,6	15	20,5	

^a V de Cramer, ^b Tau c de Kendall, ^{**} $p < .001$, ^{**} $p < .01$, ^{*} $p < .05$

Porcentaje de empleados fijos

As can be observed, 72.6% of the companies analyzed maintain 75% or more of their employees in permanent staff. The second group of companies more representative (17.2%) hires 51% to 75% of their employees in permanent staff. In this way, only 7.0% has between 25% and 50% of permanent staff. Finally, it stands out the reduced percentage of companies (3.2%) that maintain less than 25% of their staff in permanent staff. This variable does not present statistically significant relationships with the size of the company ($-0,130$; $p=0,064$) nor with the geographical location of the same ($0,135$; $p=0,417$).

Sectores

Las empresas que componen la muestra objeto de estudio operan en diferentes sectores, destacando el predominio de las actividades encuadradas dentro de la categoría de comercio (33,1%) y servicios (23,6%). Las otras dos actividades que les siguen en importancia son construcción (18,4%) e industria (16,6%). Finalmente, tan sólo el 8,3 por ciento de las empresas operan en el sector hotelero. Al analizar la relación entre la pertenencia a un sector y el tamaño de la empresa, se aprecia una relación positiva estadísticamente significativa (0,322; $p=0,003$). Así, se observa que en los sectores servicios y construcción tiene una mayor presencia la pequeña empresa y en los de hostelería, industria y comercio la mediana empresa. Por su parte, no existe una relación significativa entre la pertenencia a un sector de actividad y la ubicación geográfica de las empresas (0,181 $p=0,271$).

Antigüedad de la empresa

En cuanto a la antigüedad de la empresa, el mayor grueso de la muestra (33,8%) se ubica en el grupo que cuenta entre 16 y 25 años de existencia, mientras que un 23,6 por ciento tiene entre 7 y 15 años. Con más de 35 años se encuentra el 21,7 por ciento de las empresas participantes en el estudio. Finalmente, sólo un 8,3 por ciento de la muestra se corresponde con empresas con seis o menos años de antigüedad. Estos datos revelan la madurez de las empresas que componen la muestra, lo cual ha posibilitado el desarrollo y obtención de experiencia en la generación de RRHH valiosos. Asimismo, se confirma el carácter estable de las empresas incluidas en la muestra, pues sólo un pequeño porcentaje responde a la categoría de nuevas empresas. Con respecto a la relación de la variable antigüedad con la ubicación geográfica, no se observa que ésta sea significativa (0,108; $p=0,764$), pero sí se han identificado relaciones estadísticamente significativas con respecto a la variable tamaño (0,266; $p=0,002$). Concretamente, las pequeñas empresas tienden a ser más jóvenes (entre 7-15 años de antigüedad), y las medianas se ubican en los rangos de mayor antigüedad (más de 26 años). Esto puede ser debido a la transición de pequeña a mediana empresa que a través de los años pueda suscitarse.

Sobre la base de los anteriores resultados, podemos concluir que las PYMES de Gran Canaria y Tenerife participantes en el estudio mantienen en su plantilla a más de la mitad de sus empleados como contratados fijos, representan a cinco grandes sectores productivos, siendo los más representativos los sectores dedicados a servicios,

comercio y construcción; además, estas empresas en su mayoría oscilan entre 7 y 25 años de antigüedad.

3.2. CARACTERÍSTICAS SOCIODEMOGRÁFICAS Y PROFESIONALES DE LOS INDIVIDUOS INTEGRANTES DE LA MUESTRA

Tal y como se puso de manifiesto en el capítulo anterior, para la consecución de los objetivos de este estudio fue necesario disponer de una muestra conformada por los responsables de la toma de decisiones de RRHH en las PYMES Canarias. En los siguientes subepígrafes se analiza el perfil sociodemográfico y profesional de los 157 individuos que conforman la muestra.

Perfil sociodemográfico

En la tabla 3.2 se recogen los datos que nos han permitido determinar el perfil sociodemográfico de los informantes atendiendo a su género, edad, nivel de estudios y área de estudios. Ahora bien, tales características no se utilizaron únicamente para describir el perfil de los encuestados, sino que también fueron de utilidad para analizar la influencia que estas variables pueden tener en la IE, en la adopción de prácticas de RRHH de alto compromiso y en la generación de RRHH valiosos.

Género

En cuanto al género, destaca que un *61,1* por ciento de los entrevistados son hombres, dejando constancia del dominio del género masculino entre los directores frente a la representación de las mujeres. A pesar de ello, las mujeres representan un significativo *38,9* por ciento, lo que pone de relieve la creciente presencia de éstas en cargos de mayor nivel y responsabilidad dentro de la empresa. Por lo que se refiere a la vinculación del género con el tamaño de la empresa y con la localización geográfica del establecimiento, no existen diferencias significativas.

Tabla 3.2. Características sociodemográficas de los informantes

Fuente: Elaboración propia

VARIABLES	VALORES	TOTAL		PYME				Medida de asociación	Localización Geográfica				Medida de asociación
		n	%	P		M			GC		T		
				n	%	n	%		n	%	n	%	
Género	Femenino	61	38,9	28	38,4	33	39,3	0,010 ^c	33	39,3	28	38,4	0,010 ^c
	Masculino	96	61,1	45	61,6	51	60,7	0,905	51	60,7	45	61,6	0,905
Edad	≤30	14	8,9	7	9,6	7	8,3	0,025 ^b	8	9,5	6	8,2	0,108 ^a
	31-40 años	74	47,1	35	47,3	39	46,4		41	48,8	33	45,2	
	41-50 años	46	29,3	20	27,4	26	31,0	0,773	21	25,0	25	34,2	0,610
	>50	23	14,6	11	15,1	12	14,3		14	16,7	9	12,3	
Nivel de Estudios	No universi.	44	28,0	27	37,0	17	20,2	0,149 ^b	20	23,8	24	32,9	0,139 ^b
	Uni. medio	39	24,8	13	17,8	26	31,0		21	25,0	18	24,7	
	Uni. superior	54	34,4	27	37,0	27	32,1	0,088	29	34,5	25	34,2	0,110
	Postgrados	20	12,7	6	8,2	14	16,7		14	16,7	6	8,2	
Área de estudios	Recursos Humanos	7	4,5	---	---	7	11,5	0,337 ^a 0,017 [*]	4	6,7	3	6,5	0,217 ^a 0,287
	Administración de empresas	39	24,8	21	46,7	18	29,5		25	41,7	14	30,4	
	Otras titulacio. C. Sociales	22	14,0	10	22,2	12	19,7		8	13,3	14	30,4	
	Jurídicas	22	14,0	5	11,1	17	27,9		14	23,3	8	17,4	
	Ciencias	16	10,2	9	20,0	7	11,5		9	15,0	7	15,2	

^aV de Cramer, ^bTau c de Kendall, ^cPhi, *** $p < .001$, ** $p < .01$, * $p < .05$

Edad

Atendiendo al número de encuestados por cada tramo de edad, se puede apreciar que los tramos con mayor representación se corresponden con responsables de RRHH de mediana edad, comprendidos entre los 31 y 40 años (47,1%) y entre los 41 y 50 años (29,3%). Los tramos de edad menos poblados se corresponden, a su vez, con los individuos con edades menores o iguales a 30 años (8,9%) y mayores de 50 años (14,6%). Puede señalarse que la toma de decisiones de RRHH en su mayoría está en manos de directores y/o propietarios de entre 31 años y 50 años de edad. La edad del informante no presenta relaciones significativas con el tamaño de la empresa (0,025; $p=0,773$) ni con su ubicación geográfica (0,108; $p=0,610$).

Nivel de estudios

Respecto al nivel de estudios del individuo, el mayor porcentaje de encuestados (34,4%) ha realizado estudios universitarios de grado superior, destacando en segundo lugar el 28,0 por ciento de participantes con estudios no universitarios. El resto de encuestados declara tener estudios universitarios medios (24,8%) y de

postgrado (12,7%). La variable nivel de estudios no muestra una relación estadísticamente significativa con el tamaño de la empresa en la que el informante trabaja (0,149; $p=0,088$). Los directores con estudios universitarios de grado medio parecen estar más presentes en la empresa mediana mientras que los de grado superior se distribuyen en la pequeña y mediana empresa. Así mismo, existe una menor inclinación en la empresa pequeña a disponer de titulados con postgrado, frente a la empresa mediana donde ese porcentaje (16,7%) parece ser mayor. En general, podemos afirmar que los informantes que componen la muestra de la presente investigación, en su mayoría, tienen un elevado nivel de estudios. Esta variable no muestra una relación significativa (0,139; $p=0,110$) con la localización geográfica donde se ubica su empresa.

Área de estudios universitarios

Para aquellos individuos que dijeron poseer estudios universitarios de grado medio en adelante se indagó sobre el área en que cursaron esos estudios, obteniendo como resultado que el 24,8 por ciento de los individuos efectuaron sus estudios en el área de Administración de empresas, mientras que un 14,0 por ciento declararon tener estudios en otras titulaciones de Ciencias Sociales y el mismo porcentaje en Jurídicas. Un 10,2 por ciento posee estudios en Ciencias y el 4,5 por ciento restante registra estudios especializados en el área de Recursos Humanos.

Se comprueba la existencia de una relación significativa entre el área de estudios en que se ha formado el entrevistado y el tamaño de la empresa en la que desempeña su actividad (0,337; $p=0,017$). Tal y como se esperaba, los estudios en el área de RRHH han sido realizados solamente por responsables de RRHH que trabajan en la mediana empresa. Recordemos que el responsable de RRHH en la pequeña empresa suele tener múltiples funciones, a diferencia del responsable de RRHH en la mediana empresa quien en muchas ocasiones sólo se dedica a esta gestión; motivo por el cual algunas veces se le exige poseer esta especialidad para poder optar al cargo. El área de estudios del informante no posee relación estadísticamente significativa con la ubicación geográfica de la empresa en que éste trabaja (0,217; $p=0,287$).

Como valoración final del perfil sociodemográfico de nuestros entrevistados podemos destacar que nos encontramos con responsables de la toma de decisiones de RRHH en su mayoría de género masculino (60% frente al 40% de género femenino). Sus edades oscilan entre 31 y 50 años, en su mayoría con estudios universitarios en

diferentes áreas, siendo las más representativas Administración de empresas, otras titulaciones de Ciencias Sociales y Jurídicas. Muy pocos poseen estudios especializados en RRHH.

Perfil profesional

Para determinar el perfil profesional del tomador de decisiones de RRHH se analizaron las siguientes variables: la relación que el encuestado mantiene con la empresa, su antigüedad en la misma y la antigüedad en el cargo. Cada una de las categorías de estas variables se muestran en la tabla 3.3. Adicionalmente, se analizó la relación entre el nivel de estudios del informante y la relación que éste mantiene con la empresa (tabla 3.4).

Relación laboral del entrevistado con la empresa

En la mayoría de los casos los entrevistados eran directivos contratados que tenían autonomía en la toma de decisiones de RRHH (71,3%), un 15,9 por ciento eran propietarios que tomaban las decisiones de RRHH asesorados por su equipo de trabajo y el 12,7 por ciento restante eran propietarios que tomaban las decisiones de RRHH sin asesoramiento de terceros. La posición laboral del informante en la empresa muestra una relación muy significativa con el tamaño de la misma (0,369; $p=0,000$). Es en las pequeñas empresas donde se presentan en mayor grado las figuras de “propietario con y sin asesoramiento”; a la inversa de la mediana empresa, donde sólo una minoría de propietarios toma las decisiones de RRHH. Por el contrario, la figura del “directivo no propietario” tiene muchísima mayor presencia en las empresas de tamaño mediano (86,9% de las mismas) que en las pequeñas empresas (53,4%). La posición laboral del informante, sin embargo, no muestra relación estadísticamente significativa con respecto a la ubicación geográfica de la empresa (0,027; $p=0,946$).

Tabla 3.3. Características profesionales de los encuestados

Fuente: Elaboración propia

VARIABLES	VALORES	TOTAL		PYME				Medida de asociación	Localización geográfica				Medida de asociación
		n	%	P		M			GC		T		
				n	%	n	%		n	%	n	%	
Relación con la empresa	Propietario. sin asesora.	20	12,7	15	20,5	5	6,0	0,369 ^a 0,000 ^{***}	11	13,1	9	12,3	0,027 ^a 0,946
	Propietario. con aseso.	25	15,9	19	26,0	6	7,1		14	16,7	11	15,1	
	Directivo no propietario	112	71,3	39	53,4	73	86,9		59	70,2	53	72,6	
Antigüedad en la empresa	≤6 años	46	29,3	18	24,7	28	33,3	-0,112 ^b 0,192	25	29,8	21	28,8	0,115 ^a 0,723
	7-15 años	67	42,7	31	42,5	36	42,9		34	40,5	33	45,2	
	16-25 años	30	19,1	18	24,7	12	14,3		16	19,0	14	19,2	
	26-35 años	12	7,6	6	8,2	6	7,1		7	8,3	5	6,8	
	>35 años	2	1,3	--	--	2	2,4		2	2,4	--	--	
Antigüedad en el cargo	≤5 años	60	38,2	22	30,1	38	45,2	-0,208 ^b 0,016 [*]	31	36,9	29	39,7	0,132 ^a 0,604
	6-9 años	33	21,0	14	19,2	19	22,6		17	20,2	16	21,9	
	10-14 años	29	18,5	15	20,5	14	16,7		17	20,2	12	16,4	
	15-19 años	17	10,8	13	17,8	4	4,8		7	8,3	10	13,7	
	20-40 años	18	11,5	9	12,3	9	10,7		12	14,3	6	8,2	

^aV de Cramer, ^bTau c de Kendall, ^cPhi, ^{***} $p < .001$, ^{**} $p < .01$, ^{*} $p < .05$

Relación laboral con la empresa y nivel de estudios

Si bien no se refleja una relación estadísticamente significativa entre el nivel de estudios y la posición laboral del entrevistado en la empresa (0,273; $p=0,069$) -tabla 3.4-, a nivel porcentual el colectivo de “propietario sin asesoramiento” se corresponde en mayor medida con individuos con estudios no universitarios (50%) y con estudios universitarios de grado superior (40%). En cuanto a los “propietarios con asesoramiento” en su mayoría han realizado estudios universitarios de grado superior (40%) y un grupo importante de ellos tienen estudios no universitarios (32%). Como podemos observar, la relación de los perfiles “propietarios con o sin asesoramiento” con la variable nivel de estudios, es similar al comportamiento que se observa entre ésta última variable y el tamaño de la empresa.

Ahora bien, en el caso de los “directivos no propietarios” se observa una disminución de los individuos con estudios no universitarios (23,2%), pues en su mayoría han realizado estudios universitarios de grado superior (32,1%) y universitarios de grado medio (29,5%). De este modo, podemos determinar que este comportamiento coincide con el detectado para la variable nivel de estudios del encuestado en la mediana empresa. A nivel global, cabe destacar que se evidencia claramente que los estudios de postgrado han sido realizados por los “propietarios con asesoramiento” y en su

mayoría por los “directivos no propietarios”, no existiendo representación en esta categoría para los “propietarios sin asesoramiento”. Los estudios universitarios de grado medio y grado superior los poseen aproximadamente un 60 por ciento de los entrevistados incluidos en cada una de estas tres categorías de informantes, con un predominio ligeramente superior para los “directivos no propietarios”.

Tabla 3.4. Relación del informante con la empresa y nivel de estudios

Fuente: Elaboración propia

VARIABLES	TOTAL		Relación del informante con la empresa						Medida de asociación V de Cramer
	n	%	Propietario sin asesoramiento		Propietario con asesoramiento		Directivo no propietario		
			n	%	n	%	n	%	
No universitarios	44	28,0	10	50,0	8	32,0	26	23,2	0,273 0,069
Univ. grado medio	39	24,8	2	10,0	4	16,0	33	29,5	
Univ. grado superior	54	34,4	8	40,0	10	40,0	36	32,1	
Estudios Postgrado	20	12,7	----	---	3	12,0	17	15,2	
TOTAL	157	100,0	20	12,7	25	15,9	112	71,3	

*** $p < .001$, ** $p < .01$, * $p < .05$

Antigüedad en la empresa

Otro aspecto analizado en relación con el perfil profesional del encuestado ha sido su antigüedad en la empresa (véase tabla 3.3 anterior). Como puede observarse, la mayoría de los encuestados llevaban entre 7 y 15 años en la empresa (42,7%), seguido del grupo con una antigüedad de 6 años o menos (29,3%) y de aquel que llevaba entre 16 y 25 años (19,1%). Menores fueron los porcentajes de individuos vinculados a la organización por un período de entre 26 y 35 años (7,6%) y de más de 35 años (1,3%). No existe una relación estadísticamente significativa entre esta variable y el tamaño de la empresa ($-0,112$; $p=0,192$). De igual manera, la ubicación geográfica no tiene una relación significativa con la variable antigüedad en la empresa ($0,115$; $p=0,723$).

Antigüedad en el cargo

Para concluir el estudio del perfil profesional de los encuestados se analizó su antigüedad en el cargo. La mayoría ostenta una antigüedad menor o igual a 5 años (38,2%) y un 21,0 por ciento entre 6 a 9 años. Por su parte, el 18,5 por ciento lleva ejerciendo el cargo entre 10 y 14 años, porcentaje que se reduce hasta el 11,5 y 10,8 por ciento para los individuos que llevan en el cargo entre 20 y 40 años, y entre 15 y

19 años, respectivamente. Estadísticamente esta variable presenta una asociación negativa con la variable tamaño (-0,208; $p=0,016$), de forma que para las empresas pequeñas los entrevistados están más distribuidos entre los diferentes tramos de antigüedad, mientras que para la mediana empresa una gran mayoría de entrevistados lleva como máximo quince años en el cargo. Con respecto a la ubicación geográfica de la empresa, no existe relación estadísticamente significativa (0,132; $p=0,604$) entre ésta y la antigüedad en el cargo por parte del entrevistado.

En resumen, los tomadores de decisiones de RRHH son en su mayoría “Directores no propietarios”, tienen una antigüedad media en la empresa de entre 7 y 25 años, y en cuanto a la antigüedad en el cargo, la mayor representación se sitúa por debajo de los 14 años en el cargo.

3.3. PROPIEDADES PSICOMÉTRICAS DE LAS ESCALAS DE MEDIDA

En esta sección se muestran los resultados de los análisis realizados a las escalas utilizadas: análisis factorial de componentes principales con rotación varimax, conociendo así la validez convergente de las escalas de inteligencia emocional, prácticas de RRHH de alto compromiso y generación de RRHH valiosos, y reduciendo la dimensionalidad de las mismas; análisis de fiabilidad al objeto de medir la consistencia interna de las tres anteriores escalas; y, finalmente, análisis *cluster* a partir de las variables pertenecientes a los tres grandes constructos en estudio (IE, adopción de sistemas de RRHH de alto compromiso y generación de RRHH valiosos) al objeto de lograr agrupaciones de individuos en relación a los mismos.

3.3.1. Análisis de validez y fiabilidad

La validez de las diferentes escalas ha sido probada a través del análisis factorial de componentes principales con rotación *varimax*. Como ya se adelantó en el capítulo anterior, se adoptó un proceso iterativo destinado a obtener una estructura factorial clara. Con ese propósito, fueron descartados los ítems que en la matriz de componentes rotados no adquirirían valor para ninguno de los factores extraídos; esta eliminación se iba realizando paulatinamente comenzando por el ítem que presentase menor valor en la tabla de comunalidades. Una vez eliminado algún ítem se realizaba de nuevo el factorial, y así paulatinamente. El proceso finalizó cuando todos los ítems

obtuvieron un valor en la matriz de componentes rotados que, además, indicaba una carga factorial superior a 0,5.

Por su parte, para analizar la fiabilidad de las escalas empleadas en esta investigación se ha utilizado como herramienta el estadístico *alpha* de Cronbach, el cual determina el grado de consistencia interna de una escala de medición permitiendo así garantizar la fiabilidad general del estudio.

3.3.1.1. Análisis factorial y estadístico *alpha* de Cronbach de la escala de inteligencia emocional

Keele y Bell (2008:487), tras realizar una amplia revisión de la literatura empírica afirman que “Un tema no resuelto y relevante en el campo de la IE es la validez factorial” ya que, aunque numerosos investigadores la han analizado en sus estudios (Gignac, 2005; Mayer *et al.*, 2003; Saklofske, Austin y Minski, 2003; Petrides y Furnham, 2000), la mayoría se ha limitado a analizar simplemente la existencia de correlaciones bivariadas entre los ítems que componen cada sub-escala teóricamente definida; asumiendo a partir de dichas correlaciones, que siempre se muestran elevadas y estadísticamente significativas, que las escalas son de naturaleza unidimensional. De esta forma, se omite el desarrollo de investigaciones que cuestionen la propia estructura de la escala global. Esta crítica afecta a las principales escalas que miden la IE, no siendo People Index una excepción a este respecto. Al objeto de atender a esta sugerencia realizada por Keele y Bell (2008), en la presente investigación optamos por llevar a cabo un análisis factorial de componentes principales al objeto de identificar el modelo de inteligencia emocional y contrastarlo con el teóricamente definido. El análisis factorial confirmatorio no se aplica en la presente investigación dado que no existe un modelo de IE validado previamente en la literatura. Antes de aplicar el análisis de componentes principales se realizó el test de esfericidad de Bartlett y el test de adecuación de la medida de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO). El test de esfericidad de Bartlett comprueba si el análisis se puede dar por válido y generalmente se aceptan aquellos resultados con un nivel de significación inferior a 0,05. Por su parte, el índice KMO compara los coeficientes de correlación simple con los coeficientes de correlación parcial y sus valores oscilan entre 0 y 1. En nuestro caso aceptamos la validez del análisis realizado, ya que el nivel de significación para el estadístico de Bartlett es cero (3.647,220; $p=0,000$) y el índice KMO nos indica la idoneidad del análisis (0,889).

Las variables recogidas en la matriz factorial rotada se agrupan en nueve factores que, en su conjunto, miden la inteligencia emocional: Empatía, Orientación al éxito, Habilidades de comunicación, Autocontrol, Construcción de relaciones internas, Fomento de la cooperación y gestión del conflicto, Comunicación verbal persuasiva, Gestión del tiempo y Sensibilidad interpersonal. A continuación procedemos a explicar cada uno de los factores, los cuales mostramos en la tabla 3.5 con los respectivos ítems que los integran. Posteriormente, se comparan estos factores con los aportados en la literatura para People Index.

- El primer factor está compuesto por siete variables y fue denominado **Empatía**. Desde un punto de vista teórico, la empatía es la conciencia de los sentimientos, necesidades y preocupaciones ajenas, es lograr reconocer las emociones de otros, comprenderlas y mostrar interés por los demás. La empatía que experimente una persona en un momento dado no va a depender exclusivamente de los antecedentes inmediatos de tal emoción sino también, y de forma fundamental, de la disposición a empatizar que tal persona tenga (Fernández, López y Márquez, 2008). En el análisis empírico efectuado, los ítems que más peso tienen en este factor son: “Entender y atender los sentimientos de los demás” (CF: 0,728); “Desarrollo de relaciones laborales amistosas y útiles” (CF: 0,704); e “Interés y consideración por los sentimientos y necesidades de los demás” (CF: 0,703); no menos importantes son el resto de ítems relacionados siempre con el interés y consideración hacia las otras personas. Dicha dimensión tiene un índice de fiabilidad de 0,879 según el estadístico *alpha* de Cronbach y en su conjunto explica el 10,56 por ciento de la varianza total.
- El segundo factor agrupa siete ítems relacionados con la **Orientación al éxito**, o sea, con el interés por lograr tareas, proyectos y asignaciones a tiempo y con calidad, demostrando y practicando altas normas de integridad personal y profesional y, en ocasiones, actuando con prontitud al objeto de aprovechar posibles oportunidades. Entre sus ítems con mayor carga factorial se encuentran: “Toma de riesgos o decisiones impulsivas en ausencia de la información adecuada” (CF: 0,699); “Decisiones de alta calidad y lógica basadas en la información y los datos adecuados” (CF: 0,657); y “Cumplimiento de compromisos establecidos y promesas” (CF: 0,657). Dicha escala mostró un *alpha* de Cronbach de 0,839 y explica el 10,37 por ciento de la varianza.

- El tercer factor se denominó **Habilidades de comunicación**, ya que sus seis variables hacen mención a la capacidad para facilitar el proceso de comunicación, expresarse y transmitir mensajes de forma eficiente, y facilitar una interconexión comunicativa óptima con el receptor. Entre sus ítems, los de mayor carga factorial son: “Expresar y solicitar claramente información a los demás” (CF: 0,714); “Preguntar de un modo receptivo y diplomático” (CF: 0,698); y “Comunicar información rápida y oportunamente” (CF: 0,670). Este factor tiene un *alpha* de Cronbach de 0,853 y explica el 9,56 por ciento de la varianza total.
- El cuarto factor está conformado por seis variables y se le denominó **Autocontrol**, debido a que los ítems que lo integran hacen mención a la capacidad de manejar y controlar emociones y comportamientos ante conflictos interpersonales; demostrando paciencia y reaccionando raras veces de forma exagerada o perdiendo el control (People Index, 2007). Más concretamente, los ítems más significativos en el factor son: “Manejar situaciones tensas sin reaccionar de forma exagerada, muy emocional o a la defensiva” (CF: 0,790); “Soportar bien la presión y el estrés” (CF: 0,750); y “Aplomo, compostura y control frente a situaciones de desafío interpersonal o de amenaza” (CF: 0,750). Dicho conjunto de variables obtuvo un *alpha* de Cronbach de 0,849 y explica el 8,64 por ciento de la varianza total.
- En relación al quinto factor, éste está conformado por cuatro variables y recibió el nombre de **Construcción de relaciones internas**; hace referencia a la capacidad para: iniciar y cultivar interconexiones estratégicas internas, crear el clima propicio para una participación abierta y dotar a los individuos de los recursos y capacidades para que puedan realizar aportaciones relevantes en el marco de las relaciones internamente establecidas (People Index, 2007). Entre sus ítems más representativos se encuentran: “Iniciar y afianzar alianzas internas estratégicas” (CF: 0,777); “Animar a expresar puntos de vista, ideas y opiniones a pesar de ser distintas a las nuestras” (CF: 0,710); e “Iniciativa y ofrecimiento de ayuda formal e informal, formación y *coaching*” (CF: 0,655). Dicho factor explica el 8,27 por ciento de la varianza y su *alpha* de Cronbach es de 0,843.
- El sexto factor fue denominado **Fomento de la cooperación y gestión del conflicto**, pues hace referencia a la habilidad del director para promover el

crecimiento personal del empleado, apoyar a aquellos que realizan su trabajo dependiendo de otros compañeros y colaborar en la resolución de las diferencias interpersonales que se susciten. Se trata de un factor compuesto por tres ítems: “Fomentar la cooperación y el trabajo en equipo” (CF: 0,702); “Esforzarse por detectar y resolver conflictos interpersonales con los demás” (CF: 0,644); y “Buscar feedback y crítica constructiva” (CF: 0,631). Dicha escala presenta un *alpha* de Cronbach de 0,760 y explica el 6,38 por ciento de la varianza total.

- El séptimo factor incluye variables relacionadas con la **Comunicación verbal persuasiva**, por lo que se le denominó de igual manera. Hace referencia a la capacidad de transmitir oralmente los pensamientos e ideas de una manera clara y concisa (People Index, 2007), pero al mismo tiempo sugerente y/o determinante. Por consiguiente, debe entenderse como aquella habilidad de comunicación con capacidad para producir cambios en otras personas y que induce a otros a satisfacer nuestras demandas, solicitudes u opiniones. Agrupa tres ítems: “Convencer, persuadir para que entiendan nuestras ideas y perspectivas” (CF: 0,858); “Comunicar, expresar ideas de manera que persuadimos e influimos” (CF: 0,834); y “Resumir, parafrasear, asegurando entendimiento” (CF: 0,541). Este factor posee un *alpha* de Cronbach de 0,734 y explica el 5,49 por ciento de la varianza total.
- El octavo factor fue nombrado **Gestión del tiempo** ya que sus dos variables hacen mención a dicha competencia, la cual permite ser más eficientes y conciliar la vida personal y familiar con la laboral: “Gestionar el tiempo de forma eficaz y eficiente” (CF: 0,831); y “Mantener equilibrio: trabajo, familia y vida personal” (CF: 0,826). Este factor presenta un *alpha* de Cronbach de 0,706 y explica el 4,29 por ciento de la varianza total.
- El noveno factor, que fue denominado **Sensibilidad interpersonal**, describe la tendencia a orientarse emocionalmente hacia los otros y a manifestar preocupación y compasión por aquellos que sufren o atraviesan circunstancias difíciles (Guarino, 2004); implica también la valoración de la diversidad, siendo tolerantes y justos. Está compuesto por dos ítems: “Tomarse tiempo para entender y escuchar” (CF: 0,570); y “Demostrar sensibilidad hacia la diversidad en el puesto de trabajo, tratar a los demás de un modo justo y consecuente”

(CF: 0,503). Dicho factor presenta un *alpha* de Cronbach de 0,639 y explica el 3,80 por ciento de la varianza total.

Con respecto a la fiabilidad de la escala de IE concluimos que, tras el proceso de depuración, la escala alcanza una fiabilidad global excelente de 0,944. Así mismo, los nueve factores se consideran fiables, pues el *alpha* de Cronbach aplicado a los mismos oscila entre 0,879 y 0,639.

Tabla 3.5. Análisis factorial para la escala de inteligencia emocional

Fuente: Elaboración propia

FACTORES	ÍTEMS	CF.	Com.
IE1 EMPATÍA <i>Alpha</i> =0,879	V 115 Entender y atender los sentimientos de los demás.	0,728	0,704
	V 117 Desarrollo de relaciones laborales amistosas y útiles.	0,704	0,673
	V 99 Interés y consideración por los sentimientos y necesidades de los demás.	0,703	0,750
	V 114 Trabajo en colaboración y no en competencia.	0,689	0,717
	V 109 Reconocimiento y agradecimiento de contribuciones y logros.	0,591	0,709
	V 116 Confianza en las habilidades y aptitudes.	0,555	0,681
	V 98 Actitud abierta, honesta, amable en relaciones interpersonales.	0,545	0,634
% DE VARIANZA EXPLICADA POR EL FACTOR			10,563
IE2 ORIENTACIÓN AL ÉXITO <i>Alpha</i> =0,839	V 83 Toma de riesgos o decisiones impulsivas en ausencia de la información adecuada.	0,699	0,612
	V 88 Decisiones de alta calidad y lógica basadas en la información y los datos adecuados.	0,657	0,549
	V 80 Cumplimiento de compromisos establecidos y promesas.	0,657	0,542
	V 79 Generar opciones antes de tomar una decisión.	0,628	0,527
	V 78 Coherencia entre palabras y actos.	0,590	0,610
	V 130 Utilización de comunicación escrita de un modo eficaz y apropiado.	0,570	0,638
	V 138 Proporcionar respuestas claras, lógicas y concisas.	0,521	0,677
% DE VARIANZA EXPLICADA POR EL FACTOR			10,374
% ACUMULADO DE VARIANZA EXPLICADA			20,937
IE3 HABILIDAD DE COMUNICACIÓN <i>Alpha</i> =0,853	V 132 Expresar y solicitar claramente información a los demás.	0,714	0,689
	V 133 Preguntar de un modo receptivo y diplomático.	0,698	0,592
	V 131 Comunicar información rápida y oportunamente.	0,670	0,682
	V 129 Contacto visual y buena comunicación no verbal.	0,662	0,672
	V 128 Articular y pronunciar claramente.	0,578	0,620
	V 126 Uso correcto de gramática, tiempo verbal y el lenguaje en todas las comunicaciones escritas.	0,545	0,680
% DE VARIANZA EXPLICADA POR EL FACTOR			9,560
% ACUMULADO DE VARIANZA EXPLICADA			30,497
IE4 AUTOCONTROL <i>Alpha</i> =0,849	V 68 Manejar situaciones tensas sin reaccionar de forma exagerada, muy emocional o a la defensiva.	0,790	0,740
	V 76 Soportar bien la presión y el estrés.	0,750	0,723
	V 77 Aplomo, compostura y control frente a situaciones de desafío interpersonal o de amenaza.	0,750	0,741
	V 73 Punto de vista positivo, constructivo aunque los planes se compliquen.	0,656	0,627
	V 67 Optimismo, sacar lo mejor de las situaciones.	0,598	0,672
	V 89 Resistir reaccionar a la defensiva, mantener la mente abierta cuando los demás están en desacuerdo.	0,537	0,589
	% DE VARIANZA EXPLICADA POR EL FACTOR		
% ACUMULADO DE VARIANZA EXPLICADA			39,142

FACTORES	ÍTEMS	CF.	Com.	
IE5 CONSTRUCCIÓN DE RELACIONES INTERNAS <i>Alpha=0,843</i>	V 92	Iniciar y afianzar alianzas internas estratégicas.	0,777	0,735
	V 93	Animar a expresar puntos de vista, ideas y opiniones a pesar de ser distintas a las nuestras.	0,710	0,673
	V 95	Iniciativa y ofrecimiento de ayuda formal e informal, formación y coaching.	0,655	0,715
	V 96	Solicitar, valorar los pensamientos y opiniones.	0,609	0,733
	% DE VARIANZA EXPLICADA POR EL FACTOR			8,271
	% ACUMULADO DE VARIANZA EXPLICADA			47,413
IE6 FOMENTO DE LA COOPERACIÓN Y GESTIÓN DEL CONFLICTO <i>Alpha=0,760</i>	V 113	Fomentar la cooperación y el trabajo en equipo.	0,702	0,743
	V 112	Esforzarse por detectar y resolver conflictos interpersonales.	0,644	0,662
	V 66	Buscar feedback y crítica constructiva.	0,631	0,643
	% DE VARIANZA EXPLICADA POR EL FACTOR			6,383
	% ACUMULADO DE VARIANZA EXPLICADA			53,797
IE7 COMUNICACIÓN VERBAL PERSUASIVA <i>Alpha=0,734</i>	V 107	Convencer, persuadir para que entiendan nuestras ideas y perspectivas.	0,858	0,785
	V 119	Comunicar, expresar ideas de manera que persuadimos e influimos en el resto.	0,834	0,759
	V 124	Resumir, parafrasear, asegurando entendimiento.	0,541	0,577
	% DE VARIANZA EXPLICADA POR EL FACTOR			5,495
	% ACUMULADO DE VARIANZA EXPLICADA			59,291
IE8 GESTIÓN DEL TIEMPO <i>Alpha=0,706</i>	V 81	Gestionar el tiempo de forma eficaz y eficiente.	0,831	0,798
	V 82	Mantener equilibrio: trabajo, familia y vida personal.	0,826	0,772
	% DE VARIANZA EXPLICADA POR EL FACTOR			4,298
	% ACUMULADO DE VARIANZA EXPLICADA			63,590
IE9 SENSIBILIDAD INTERPERSONAL <i>Alpha=0,639</i>	V 134	Tomarse tiempo para entender y escuchar.	0,570	0,720
	V 103	Demostrar sensibilidad hacia la diversidad en el puesto de trabajo, tratar a los demás de un modo justo y consecuente.	0,503	0,591
	% DE VARIANZA EXPLICADA POR EL FACTOR			3,801
	% ACUMULADO DE VARIANZA EXPLICADA			67,391
ESCALA COMPLETA de 40 ítems <i>Alpha=0,944</i>				

Nota: sólo se ha recogido en cada dimensión las variables de mayor carga factorial y aquellas que cargaban más en cada dimensión en comparación con las restantes dimensiones.

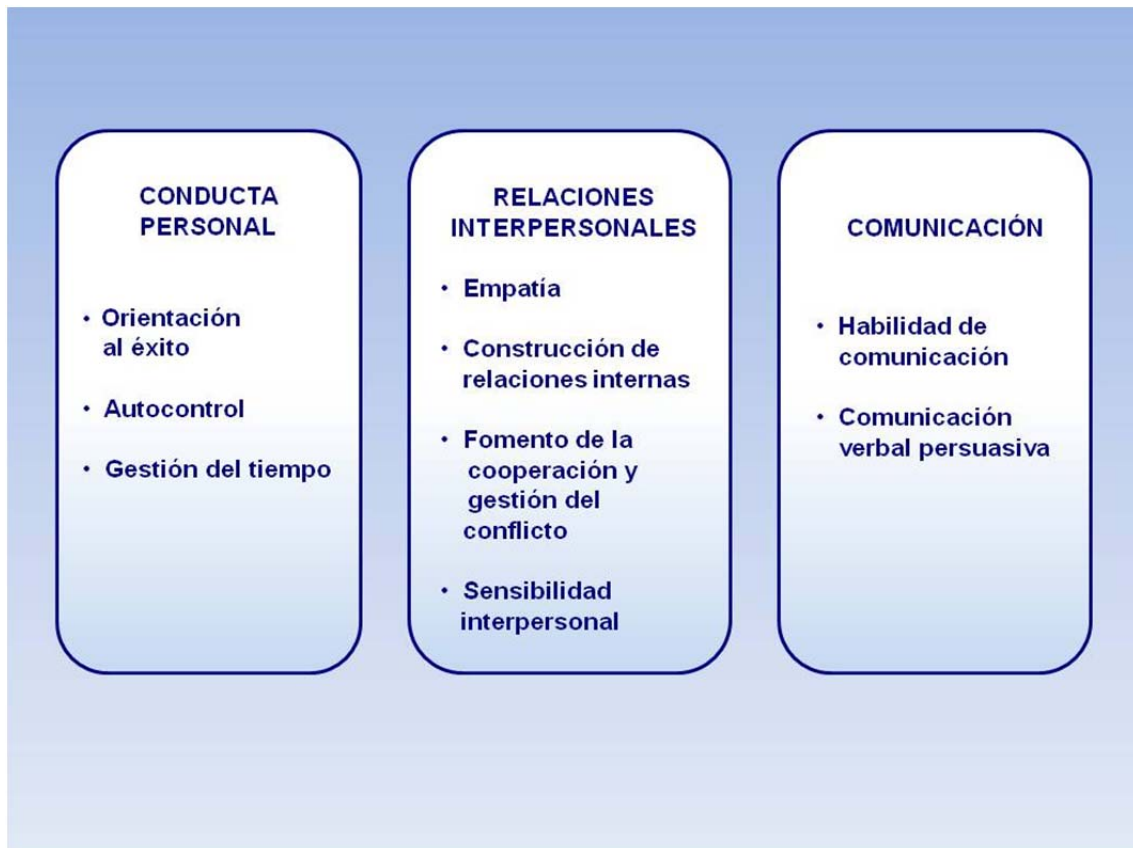
Como ya se comentó en el capítulo precedente, la escala utilizada en la presente investigación se corresponde con el instrumento *People Index*. Dicho instrumento evalúa 17 competencias emocionales teóricas que están distribuidas en tres dimensiones: 1) conducta personal, 2) relaciones interpersonales y 3) comunicación. No obstante, cuando dicha escala ha sido sometida a un análisis factorial de componentes principales por parte del autor que la ha diseñado sólo se han podido identificar cinco factores¹⁶. En la presente investigación, por su parte, la dimensionalidad de dicha escala de medición ha sido reducida a nueve competencias

¹⁶ Hemos tenido acceso a los resultados del análisis factorial realizado por el Dr. Nowack a gentileza suya si bien éste aún no ha sido publicado.

emocionales claramente definidas e integradas en las tres dimensiones antes mencionadas (figura 3.1).

Figura 3.1. Escala de inteligencia emocional resultado de la investigación

Fuente: Elaboración propia



Por otra parte, hemos analizado cada factor resultante del estudio indagando su origen en cada competencia original al objeto de conocer las raíces de cada una de las nuevas competencias obtenidas en este estudio. Al realizar esta tarea hemos observado que estas nuevas competencias agregan una combinación de ítems procedentes de las 17 competencias emocionales teóricamente propuestas por *People Index*. Nuestros resultados se corresponden en cierta medida, por tanto, con los hallados empíricamente por el propio autor de la escala que, tras la realización de un análisis factorial exploratorio, identificó sólo cinco competencias que también combinaban ítems de la escala teóricamente definida. El cuadro 3.1 muestra las competencias originales propuestas desde un punto de vista teórico, las cinco

extraídas del análisis de componentes principales realizado por el autor que propuso dicha escala y, finalmente, las nueve competencias extraídas en este estudio. Como puede observarse, los factores que hemos obtenido del análisis de componentes principales responden a las tres dimensiones de la inteligencia emocional propuestas en People Index. Sin embargo, las diecisiete competencias emocionales originales se han sintetizado en nueve, identificándose en nuestro trabajo un conjunto de competencias más coherente con la propuesta teórica realizada por el autor que el obtenido en la medición empírica efectuada por el mismo, al identificarse un número más elevado de competencias emocionales y responder éstas conceptualmente en mayor medida con las teóricamente propuestas por el autor.

A partir de estos resultados se concluye que el análisis factorial efectuado para las variables de IE puede considerarse satisfactorio, dado que: 1) los factores extraídos explican un 67,39 por ciento de la varianza total¹⁷; 2) las correlaciones existentes entre los factores y los diferentes ítems expresadas a través de las cargas factoriales son significativas, en cuanto que todas ellas presentan unos niveles superiores al 0,5 (Hair *et al.*, 1999); 3) las proporciones de varianza explicada por cada uno de los ítems expresadas a través de las comunalidades son significativas, dado que en la mayoría de los casos explican porcentajes de la variabilidad de las respuestas de los encuestados superiores al 0,5; y 4) los factores son muy claros y sus ítems están muy relacionados entre sí, logrando un apoyo empírico mayor para interpretarlos. Queda así contrastada la validez factorial del constructo IE.

¹⁷ En ciencias sociales se considera que una solución factorial es satisfactoria cuando explica el sesenta por ciento de la varianza total (Hair *et al.*, 1999).

Cuadro 3.1. Factores de IE resultantes y su origen en “People Index”

Fuente: Elaboración propia

DIMENSIONES	COMPETENCIAS TEÓRICAS PEOPLE INDEX	COMPETENCIAS EMPÍRICAS PEOPLE INDEX	COMPETENCIAS EMPÍRICAS DE NUESTRA INVESTIGACIÓN
CONDUCTA PERSONAL	<ul style="list-style-type: none"> • Orientación al logro • Fiabilidad • Resolución de problemas • Auto-Control • Adaptabilidad, tolerancia al stress • Auto desarrollo 	<ul style="list-style-type: none"> • Conducta personal • Adaptabilidad / manejo del stress 	<ul style="list-style-type: none"> • Orientación al éxito • Autocontrol • Gestión del tiempo
RELACIONES INTERPERSONALES	<ul style="list-style-type: none"> • Sensibilidad interpersonal / Empatía • Construcción de relaciones • Liderazgo/ Influencia • Colaboración • Equipo / soporte interpersonal • Gestión de conflictos 	<ul style="list-style-type: none"> • Relaciones interpersonales • Liderazgo 	<ul style="list-style-type: none"> • Sensibilidad interpersonal • Empatía • Construcción de relaciones internas • Fomento de la cooperación y gestión del conflicto
COMUNICACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Escuchar • Retroalimentación • Comunicación escrita • Comunicación oral • Presentación oral 		<ul style="list-style-type: none"> • Habilidades de comunicación • Comunicación Verbal persuasiva
MISCELÁNEA	-----	<ul style="list-style-type: none"> • Combinación de competencias 	-----

3.3.1.2. Análisis factorial y estadístico *alpha* de Cronbach de la escala de prácticas de RRHH de alto compromiso

Tal y como se expresó en el capítulo anterior, la escala de medición de las prácticas de RRHH de alto compromiso incluida en el cuestionario englobaba diez prácticas: Selección de personal, Formación del empleado, Promoción interna, Comunicación interna, Participación del empleado, Diseño de puestos, Trabajo en equipo, Evaluación del empleado, Remuneración del empleado y Seguridad en el empleo. Una vez realizado un primer análisis factorial de componentes principales con rotación varimax los resultados presentaron divergencias en relación con las dimensiones que

teóricamente esperábamos encontrar. Así, la práctica *Seguridad en el empleo* no se adecuó a lo teóricamente previsto, puesto que sus ítems estaban más orientados a evaluar el mantenimiento incondicional de los contratos fijos que a conocer y valorar las formas de implantar y desarrollar esta práctica dentro de la empresa. Como consecuencia, el factor no resultó fiable y, atendiendo a los objetivos que se perseguían, decidimos eliminarlo y realizar un nuevo factorial sin tales ítems, que se corresponde con el aquí expuesto.

El test de esfericidad de Bartlett y el test de adecuación de la medida de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) realizado para este segundo análisis factorial con valores de 3.337,172 ($p=0,000$) y 0,856, respectivamente, verificaron la idoneidad de la estructura de la matriz de correlaciones. El valor de la medida KMO nos indica que la relación entre cada par de variables puede ser explicada por el resto. Por su parte, el nivel de significación para el test de esfericidad de Bartlett también avala la viabilidad de los análisis efectuados.

Los valores obtenidos en la matriz factorial rotada permiten identificar nueve factores o dimensiones en la escala de las prácticas de RRHH: Evaluación, Participación, Formación, Trabajo en equipo, Incentivos salariales, Promoción interna, Selección de personal, Equidad en el salario fijo y Diseño de puestos. La tabla 3.6 muestra cada uno de los factores así como los ítems que los integran.

- El primer factor viene definido básicamente por un conjunto de seis variables relacionadas todas ellas con la **Evaluación**, por lo que conferimos ese mismo nombre al factor. Entre sus ítems de mayor peso atendiendo a las cargas factoriales se encuentran: “Evaluaciones periódicas del personal” (CF: 0,800); “Evaluación mediante un procedimiento previamente establecido” (CF: 0,763); y “La evaluación se realiza en base a objetivos cuantificables y conocidos por los trabajadores” (CF: 0,748). Posee un *alpha* de Cronbach de 0,898 y explica el 12,15 por ciento de la varianza total.
- El segundo factor se denominó **Participación**, ya que las seis variables de mayor carga factorial en esta dimensión hacen mención a dicha práctica de RRHH. Entre los ítems con mayor carga factorial se encuentran: “Las sugerencias son valoradas y, si procede, puestas en práctica e implementadas” (CF: 0,758); “Superiores solicitan a empleados que participen en las decisiones” (CF: 0,749); y “Mecanismos para lograr la participación de los

empleados y recabar sus sugerencias y opiniones” (CF: 0,699). Este factor tiene un *alpha* de Cronbach de 0,880 y explica el 11,00 por ciento de la varianza total.

- El tercer factor está relacionado con la **Formación**. Entre sus ítems más representativos destacan: “La formación permite el reciclaje continuo” (CF: 0,846); “Se destinan a formación los recursos económicos que permite el presupuesto anual” (CF: 0,784); y “La formación va dirigida a enseñar a los nuevos empleados las habilidades necesarias para desempeñar sus puestos” (CF: 0,750). Este factor presenta un *alpha* de Cronbach de 0,879 y explica el 10,23 por ciento de la varianza total.
- El cuarto factor, **Trabajo en equipo**, está representado principalmente por cuatro variables: “La mayor parte de la jornada laboral trabajando en equipo” (CF: 0,749); “Equipos para el desarrollo de las funciones habituales” (CF: 0,728); “Implicación de empleados en las tareas asignadas a equipos” (CF: 0,710) y “Formación de equipos para resolver problemas” (CF: 0,700). Este factor obtuvo un *alpha* de Cronbach de 0,850 y explica el 8,45 por ciento de la varianza total.
- Al quinto factor se le identificó con el nombre **Incentivos salariales**, siendo los ítems de mayor relevancia: “Incentivos adicionales al salario fijo en función de los resultados obtenidos por la empresa” (CF: 0,805); “Incentivos adicionales al salario fijo basados en la productividad de los grupos” (CF: 0,645); y “Participación en los resultados financieros y operativos alcanzados” (CF: 0,629). Presenta un *alpha* de Cronbach de 0,803 y explica el 7,01 por ciento de la varianza total.
- El sexto factor se denominó **Promoción interna**, ya que las tres variables de mayor carga factorial hacen mención a dicha práctica de RRHH. Sus ítems, de mayor a menor carga factorial, son: “Posibilidad de que el personal operativo con capacidades ocupe un mejor puesto dentro de la empresa” (CF: 0,787); “Se ofrece a empleados actuales posibilidad de promoción cuando hay vacante antes que cubrirla con nuevos empleados” (CF: 0,776); y “Claras las oportunidades reales de promoción” (CF: 0,625). Este factor presenta un *alpha* de Cronbach de 0,771 y explica el 6,79 por ciento de la varianza total.

- En el séptimo factor los ítems de mayor carga se refieren al proceso de **Selección de personal** llevado a cabo por la empresa, a saber: “Aptitud para afrontar y resolver problemas como criterio para la selección de empleados” (CF: 0,805); “Empleados que pueden proporcionar ideas de mejora” (CF: 0,738) y “Valores relativos al trabajo como criterio para la selección de empleados” (CF: 0,692). Posee un *alpha* de Cronbach de 0,750 y explica el 6,21 por ciento de la varianza total.
- El octavo factor denominado **Equidad en el salario fijo** está representado básicamente por dos ítems: “La parte fija del salario que recibe el empleado se establece en función del rendimiento individual” (CF: 0,886); y “La parte fija del salario que recibe el empleado se establece en función de las habilidades del mismo” (CF: 0,881). Presenta un *alpha* de Cronbach de 0,849 y explica el 5,58 por ciento de la varianza total.
- En el noveno factor cargan principalmente dos variables relacionadas exclusivamente con la práctica **Diseño de puestos**. Estos ítems son: “Descripción actualizada de las tareas” (CF: 0,842) y “Tareas y obligaciones claramente definidas” (CF: 0,836). Este factor posee un *alpha* de Cronbach de 0,900 y explica el 5,57 por ciento de la varianza total.

Con respecto a la fiabilidad de la escala de RRHH concluimos que, tras el proceso de reducción de la dimensionalidad, la escala cumple con la propiedad de fiabilidad al alcanzar el estadístico *alpha* de Cronbach un valor excelente (0,937). Así mismo, el valor de *alpha* para cada uno de los nueve factores oscila entre 0,900 y 0,750.

Tabla 3.6. Análisis factorial para la escala de prácticas de RRHH de alto compromiso

Fuente: Elaboración propia

FACTORES	ITEMS	CF.	Com.	
RH1 EVALUACIÓN <i>Alpha=0,898</i>	V 44 Evaluaciones periódicas del personal.	0,800	0,805	
	V 43 Evaluación mediante un procedimiento previamente establecido.	0,763	0,785	
	V 47 La evaluación se realiza en base a objetivos cuantificables y conocidos por los trabajadores.	0,748	0,760	
	V 48 Se informa a los empleados de los resultados de las evaluaciones.	0,737	0,746	
	V 45 El rendimiento es evaluado en función de los resultados.	0,697	0,630	
	V 46 El rendimiento es evaluado en función de la conducta.	0,580	0,554	
	% DE VARIANZA EXPLICADA POR EL FACTOR		12,150	
RH2 PARTICIPACIÓN <i>Alpha=0,880</i>	V 29 Las sugerencias son valoradas y, si procede, puestas en práctica e implementadas.	0,758	0,742	
	V 31 Superiores solicitan a empleados que participen en decisiones.	0,749	0,757	
	V 28 Mecanismos para lograr la participación de los empleados y recabar sus sugerencias y opiniones.	0,699	0,670	
	V 27 Oportunidad de sugerir mejoras.	0,666	0,716	
	V 30 Se permite tomar decisiones en los puestos de trabajo.	0,606	0,677	
	V 22 Información transparente, excepto la que no debe conocer la competencia.	0,587	0,602	
	% DE VARIANZA EXPLICADA POR EL FACTOR		11,004	
% ACUMULADO DE VARIANZA EXPLICADA		23,154		
RH3 FORMACIÓN <i>Alpha=0,879</i>	V 11 La formación permite el reciclaje continuo.	0,846	0,786	
	V 9 Se destinan a formación los recursos económicos que permite el presupuesto anual.	0,784	0,691	
	V 12 La formación va dirigida a enseñar a los nuevos empleados habilidades necesarias para desempeñar sus puestos.	0,750	0,765	
	V 10 Formación desarrollada y dirigida a todos los empleados.	0,735	0,674	
	V 13 Dirigida para desempeñar tareas de mayor responsabilidad.	0,670	0,771	
	% DE VARIANZA EXPLICADA POR EL FACTOR		10,234	
	% ACUMULADO DE VARIANZA EXPLICADA		33,388	
RH4 TRABAJO EN EQUIPO <i>Alpha=0,850</i>	V 41 La mayor parte de la jornada laboral trabajando en equipo.	0,749	0,673	
	V 38 Equipos para el desarrollo de las funciones habituales.	0,728	0,720	
	V 40 Implicación de empleados en las tareas asignadas a equipos.	0,710	0,776	
	V 39 Formación de equipos para resolver problemas.	0,700	0,697	
	% DE VARIANZA EXPLICADA POR EL FACTOR		8,459	
% ACUMULADO DE VARIANZA EXPLICADA		41,847		
RH5 INCENTIVOS SALARIALES <i>Alpha=0,803</i>	V 54 Incentivos adicionales al salario fijo en función de los resultados obtenidos por la empresa.	0,805	0,791	
	V 55 Incentivos adicionales al salario fijo basados en la productividad de los grupos.	0,645	0,680	
	V 23 Participación en los resultados financieros y operativos alcanzados.	0,629	0,682	
	V 53 Incentivos en función del rendimiento individual.	0,555	0,611	
	% DE VARIANZA EXPLICADA POR EL FACTOR		7,014	
% ACUMULADO DE VARIANZA EXPLICADA		48,861		

FACTORES	ITEMS	CF.	Com.	
RH6 PROMOCIÓN INTERNA <i>Alpha=0,771</i>	V 16	Posibilidad de que el personal operativo con capacidades ocupe un mejor puesto dentro de la empresa.	0,787	0,790
	V 15	Se ofrece a empleados actuales posibilidad de promoción cuando hay vacante antes que cubrirla con nuevos empleados.	0,776	0,735
	V 17	Claras las oportunidades reales de promoción.	0,625	0,623
	% DE VARIANZA EXPLICADA POR EL FACTOR			6,797
	% ACUMULADO DE VARIANZA EXPLICADA			55,658
RH7 SELECCIÓN DE PERSONAL <i>Alpha=0,750</i>	V 5	Aptitud para afrontar y resolver problemas como criterio para la selección de empleados.	0,805	0,741
	V 7	Empleados que pueden proporcionar ideas de mejora.	0,738	0,778
	V 6	Valores relativos al trabajo como criterio para la selección de empleados.	0,692	0,741
	% DE VARIANZA EXPLICADA POR EL FACTOR			6,215
	% ACUMULADO DE VARIANZA EXPLICADA			61,873
RH8 EQUIDAD EN EL SALARIO FIJO <i>Alpha=0,849</i>	V 52	La parte fija del salario que recibe el empleado se establece en función de su rendimiento individual.	0,886	0,852
	V 51	La parte fija del salario que recibe el empleado se establece en función de las habilidades del mismo.	0,881	0,822
	% DE VARIANZA EXPLICADA POR EL FACTOR			5,584
	% ACUMULADO DE VARIANZA EXPLICADA			67,457
RH9 DISEÑO DE PUESTOS <i>Alpha=0,900</i>	V 34	Descripción actualizada de las tareas.	0,842	0,865
	V 33	Tareas y obligaciones claramente definidas.	0,836	0,852
	% DE VARIANZA EXPLICADA POR EL FACTOR			5,577
	% ACUMULADO DE VARIANZA EXPLICADA			73,034
ESCALA COMPLETA 35 ítems Alpha=0,937				

Nota: sólo se ha recogido en cada dimensión las variables de mayor carga factorial y aquellas que cargaban más en cada dimensión en comparación con las restantes dimensiones.

Los nueve factores obtenidos a partir del análisis factorial realizado se corresponden con las dimensiones teóricas que esperábamos observar a partir de la escala original. Ahora bien, se produjeron dos diferencias: la práctica *Comunicación interna* de la escala original se diluyó entre las prácticas de Participación del empleado e Incentivos salariales; y la práctica *Remuneración del empleado* se dividió en dos factores, Incentivos salariales y Equidad en el salario fijo. El cuadro 3.2 muestra las prácticas de RRHH originales propuestas desde un punto de vista teórico, aquellas que se diluyeron en otras prácticas y, finalmente, las nueve extraídas en este estudio. De esta forma, las prácticas de RRHH han quedado representadas en este modelo, por lo que consideramos válido este análisis y las variables que del mismo se obtienen como medidas de las prácticas de RRHH de alto compromiso en las PYMES.

Los análisis realizados permiten concluir que los resultados factoriales pueden considerarse satisfactorios ya que, como se observa: 1) los factores extraídos explican un 73,03 por ciento de la varianza total; 2) las cargas factoriales presentan en general

niveles muy superiores a 0,5; 3) las comunalidades son altas para casi todos los ítems; y 4) los factores son muy claros, con ítems estrechamente relacionados. Queda así contrastada la validez factorial del constructo relativo a las prácticas de RRHH de alto compromiso.

Cuadro 3.2. Prácticas de RRHH resultantes y su origen

Fuente: Elaboración propia

PRÁCTICAS DE RRHH PROPUESTAS EN NUESTRA INVESTIGACIÓN	PRÁCTICAS DE RRHH DILUÍDAS EN EL TRABAJO EMPÍRICO	PRÁCTICAS DE RRHH RESULTANTES DE NUESTRA INVESTIGACIÓN EMPÍRICA
• Selección de personal		• Selección de personal
• Formación del empleado		• Formación del empleado
• Promoción interna		• Promoción interna
• Evaluación		• Evaluación
• Trabajo en equipo		• Trabajo en equipo
• Diseño de puestos		• Diseño de puestos
• Comunicación interna	• Comunicación interna	• Participación del empleado
• Participación del empleado		
• Incentivos salariales		• Incentivos salariales
• Remuneración del empleado	• Remuneración del empleado	• Equidad en el salario fijo
		• Incentivos salariales
		• Equidad en el salario fijo

3.3.1.3. Análisis factorial y estadístico *alpha* de Cronbach de la escala generación de RRHH valiosos

Con el objeto de determinar la validez del constructo utilizado para la medición de la generación de RRHH valiosos se realizó un análisis factorial con rotación varimax. Si bien la escala para la medición de la Generación de RRHH valiosos incluída en el cuestionario englobaba trece ítems, en este primer análisis factorial se observó la existencia de incongruencias en relación a tres de ellos (V57, V61, V62).

Con respecto al ítem V57, “Satisfacción con la retribución”, su incongruencia puede estar relacionada con el hecho de que la retribución, en algunos casos, podría estar muy condicionada por los convenios colectivos más que por las políticas de la empresa; lo que escapa al ámbito de nuestro trabajo. De hecho, la práctica de RRHH

Remuneración del empleado se fragmentó en dos factores Incentivos salariales y Equidad en el salario fijo siendo este último el que podría estar condicionado por lo recogido en los convenios. Por este motivo consideramos oportuno no incluir dicho ítem.

Por otra parte, los malos resultados obtenidos para el ítem V61, “Reducido número de despidos permite mejora de rendimientos económicos”, unido al hecho de que la práctica de RRHH *Seguridad en el empleo* queda fuera del factorial de RRHH por las razones expuestas con anterioridad (epígrafe 3.3.1.2), nos llevaron a eliminarlo.

Finalmente, si bien desde un punto de vista teórico se identificaron dos variables relacionadas con la conducta del empleado, el primer análisis factorial excluyó el ítem V62 que hace mención a la “Tasa de rotación”. Los malos resultados de este ítem pueden obedecer a la confusión por parte de los encuestados a la hora de considerar la rotación como una decisión voluntaria del empleado frente a la rotación derivada de las políticas de personal de la empresa.

Tras eliminar estas variables se llevó a cabo un segundo análisis factorial de componentes principales, cuya viabilidad fue previamente comprobada a través del test de esfericidad de Bartlett y el test de adecuación de la medida de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO). Estas dos pruebas dieron valores de 521,313 ($p=0,000$) y 0,790 respectivamente, verificándose la idoneidad de los análisis.

Los valores obtenidos por las variables en la matriz factorial rotada permiten identificar tres factores: Desarrollo y aprovechamiento del talento del empleado para la toma de decisiones, Desarrollo y aprovechamiento del talento del empleado para el desempeño y Resultado conductual en el empleado. A continuación procedemos a explicar cada uno de tales factores, los cuales se muestran en la tabla 3.7 junto con los respectivos ítems que los integran.

- El primer factor está representado básicamente por un conjunto de cinco variables relacionadas todas ellas con el ***Desarrollo y aprovechamiento del talento del empleado para la toma de decisiones***, siendo las tres principales: “La evaluación le aporta a la dirección información relevante para la toma de decisiones” (CF: 0,868); “La evaluación le aporta al empleado estímulo y guías para conseguir mejores resultados en su puesto de trabajo” (CF: 0,867); y “La participación de los empleados mejora la calidad de las decisiones adoptadas”

(CF: 0,702). Este factor presenta un *alpha* de Cronbach de 0,830 y explica el 29,38 por ciento de la varianza total.

- El segundo factor se denominó **Desarrollo y aprovechamiento del talento del empleado para el desempeño**, ya que las cuatro variables de mayor carga hacen mención a esta función. Las tres primeras variables, de mayor a menor carga factorial, son: “La formación actualmente proporcionada mejora el rendimiento de los empleados” (CF: 0,786); “La forma en que se realiza el proceso de selección ha permitido contar con empleados que responden al perfil de la empresa y a las necesidades de cada puesto” (CF: 0,761); y “La promoción interna ha permitido un ahorro en costes de selección, retener al personal más valioso y asegurar la adaptación a las formas de hacer las cosas en la empresa” (CF: 0,610). Por otra parte, y aunque el ítem V37 tiene una carga factorial y comunalidad ligeramente inferior al resto de variables, se optó por mantenerlo a fin de garantizar la validez de contenido de la escala. Este factor presenta un *alpha* de Cronbach de 0,704 y explica el 22,56 por ciento de la varianza total.
- En el tercer factor denominado **Resultado conductual en el empleado** cargaba principalmente un solo ítem: “Tasa de absentismo (número de horas de ausencia por enfermedades injustificadas, etc. en relación al número de horas de trabajo)” (CF: 0,907). Explica el 11,55 por ciento de la varianza total.

La escala global alcanza una excelente fiabilidad, con un valor de *alpha* de 0,827. Por su parte, los *alpha* de Cronbach de los dos primeros factores son muy aceptables (0,830 y 0,704 respectivamente), mientras que para el tercer factor no procede su cálculo ya que se compone de un solo ítem, “Tasa de absentismo”, el cual ostenta una carga factorial importante en el mismo (0,907).

Tabla 3.7. Análisis factorial para la escala generación de RRHH valiosos

Fuente: Elaboración propia

FACTORES	ITEMS	CF.	Com.
GR1 DESARROLLO Y APROVECHAMIENTO DEL TALENTO PARA LA TOMA DE DECISIONES <i>Alpha=0,830</i>	V 50 La evaluación le aporta a la dirección información relevante para la toma de decisiones	0,868	0,767
	V 49 La evaluación le aporta al empleado estímulo y guías para conseguir mejores resultados en su puesto de trabajo.	0,867	0,778
	V 32 La participación de los empleados mejora la calidad de las decisiones adoptadas.	0,702	0,581
	V 42 Los equipos de trabajo han ayudado a mejorar la forma en que se realiza el trabajo.	0,601	0,589
	V 26 El conocimiento por parte de los empleados de lo que ocurre en la empresa le aporta confianza y criterio para tomar sus decisiones.	0,516	0,503
% DE VARIANZA EXPLICADA POR EL FACTOR		29,380	
GR2 DESARROLLO Y APROVECHAMIENTO DEL TALENTO PARA EL DESEMPEÑO <i>Alpha=0,704</i>	V 14 La formación actualmente proporcionada mejora el rendimiento de los empleados.	0,786	0,656
	V 8 La forma en que se realiza el proceso de selección ha permitido contar con empleados que responden al perfil de la empresa y a las necesidades de cada puesto.	0,761	0,634
	V 21 La promoción interna ha permitido un ahorro en costes de selección, retener al personal más valioso y asegurar la adaptación a las formas de hacer las cosas en la empresa.	0,610	0,524
	V37 La existencia de tareas y obligaciones bien definidas ha reducido los conflictos de funciones entre puestos de trabajo.	0,491	0,484
	% DE VARIANZA EXPLICADA POR EL FACTOR		22,563
% ACUMULADO DE VARIANZA EXPLICADA		51,943	
GR3 RESULTADO CONDUCTUAL EN EL EMPLEADO	V 63 Tasa de absentismo (número de horas de ausencia por enfermedades injustificadas, etc. en relación al número de horas de trabajo).	0,907	0,832
	% DE VARIANZA EXPLICADA POR EL FACTOR		11,555
	% ACUMULADO DE VARIANZA EXPLICADA		63,498
ESCALA COMPLETA 10 ítems Alpha=0,827			

Nota: sólo se ha recogido en cada dimensión las variables de mayor carga factorial y aquellas que cargaban más en cada dimensión en comparación con las restantes dimensiones.

A partir de estos resultados se concluye que el análisis factorial efectuado para las variables que, en su conjunto, representan la generación de RRHH valiosos puede considerarse satisfactorio, dado que: 1) explica el 63,49 por ciento de la varianza total; 2) las correlaciones existentes entre los factores y los diferentes ítems expresadas a través de las cargas factoriales son significativas para la mayoría de los ítems, en cuanto que todas presentan niveles superiores al 0,5, a excepción del ítem V37 (CF: 0,491); 3) las comunalidades de cada ítem son superiores a 0,5, excepto para el ítem V37 (0,484); y 4) los factores son muy claros, con ítems estrechamente relacionados entre sí.

3.3.2. Obtención de medidas globales. Análisis *Cluster*

Tal y como se expuso en el capítulo 2, una vez realizados los análisis factoriales, y al objeto de poder contrastar las hipótesis formuladas, se procedió a realizar un análisis *cluster* no jerárquico por el método de *K-medias*, tanto para la IE, la adopción de prácticas de RRHH de alto compromiso y la generación de RRHH valiosos. El análisis *cluster* se efectuó tomando como base los ítems que resultaron tener cargas factoriales relevantes en los factores extraídos de los análisis factoriales realizados para dichos constructos. Se tomó como criterio de decisión para la determinación del número de grupos o conglomerados los resultados ofrecidos por el estadístico pseudo-F, obteniendo para los tres constructos conclusiones similares, “dos” *clusters* como número óptimo.

3.3.2.1. Análisis *Cluster* de inteligencia emocional

Tal y como se ha comentado, en primer lugar se han realizado pruebas estadísticas a partir del índice pseudo-F con el fin de determinar la configuración óptima de conglomerados. La tabla 3.8. muestra los resultados alcanzados, en donde se puede observar que a medida que el número de grupos es mayor, el índice pseudo-F disminuye. Dado que el valor más alto del índice pseudo-F indica una mayor diferencia entre los grupos y mayor semejanza dentro de cada grupo, optamos por la configuración que ofrece dos *clusters* de IE.

Tabla 3.8. Estadístico pseudo-F para la determinación del número de conglomerados atendiendo a la IE de los individuos

Fuente: Elaboración propia

Nº de <i>Clusters</i> IE	Número de individuos por <i>Clusters</i>	<i>pseudo-F</i>
2	48	34,95
	91	
3	56	25,94
	62	
	21	
4	9	19,66
	53	
	57	
	20	

El análisis *cluster* fue realizado a través del algoritmo no jerárquico por el método de *K-medias*. Dicho método se empleó con la finalidad de conocer las diferencias existentes entre los individuos de la muestra en términos de su IE. La tabla 3.9, muestra el valor medio de las variables en cada uno de los grupos y el número de individuos asignados a los mismos. De los datos recogidos en dicha tabla se desprende que el primer grupo aglutina a los individuos con baja IE (48 individuos), mientras que el segundo perfil corresponde a un nivel más alto de IE (91 individuos).

Tabla 3.9. Cluster a partir de las variables de IE

Fuente: Elaboración propia

VARIABLES	MEDIAS		Prueba de Levene para la igualdad de varianzas		Prueba T para la igualdad de medias		ANOVA	
	N 48 Grup 1	N 91 Grup 2	F	Sig.	t	Sig.	F	Sig.
115 Empatía	5,38	6,07	0,008	0,930	3,793	0,000	14,387	0,000
117 Empatía	5,44	6,16	5,438	0,021	5,089	0,000	29,072	0,000
99 Empatía	5,31	6,40	7,824	0,006	6,736	0,000	54,668	0,000
114 Empatía	5,67	6,29	1,115	0,293	4,162	0,000	17,323	0,000
109 Empatía	5,44	6,41	4,099	0,045	7,034	0,000	56,336	0,000
116 Empatía	5,31	6,16	1,094	0,297	5,462	0,000	29,832	0,000
98 Empatía	5,31	6,34	2,182	0,142	7,700	0,000	59,295	0,000
83 Orientación al éxito	5,08	6,05	9,311	0,003	5,057	0,000	32,672	0,000
88 Orientación al éxito	5,08	5,86	0,017	0,895	4,823	0,000	23,264	0,000
80 Orientación al éxito	5,58	6,35	6,510	0,012	5,044	0,000	31,604	0,000
79 Orientación al éxito	5,33	6,25	5,201	0,024	5,796	0,000	38,776	0,000
78 Orientación al éxito	5,31	6,25	16,512	0,000	6,281	0,000	49,111	0,000
130 Orientación al éxito	4,75	6,24	17,386	0,000	6,540	0,000	57,824	0,000
138 Orientación al éxito	5,13	6,05	13,409	0,000	5,750	0,000	41,379	0,000
132 H. Comunicación	5,00	6,20	3,425	0,066	6,881	0,000	47,353	0,000
133 H. Comunicación	4,88	6,03	11,416	0,001	5,639	0,000	40,610	0,000
131 H. Comunicación	4,88	6,01	1,126	0,291	7,445	0,000	55,424	0,000
129 H. Comunicación	5,33	6,48	15,626	0,000	6,443	0,000	56,172	0,000
126 H. Comunicación	4,98	6,10	3,087	0,081	6,321	0,000	39,957	0,000
128 H. Comunicación	4,98	6,14	10,616	0,001	5,673	0,000	41,021	0,000
68 Autocontrol	4,52	5,64	0,880	0,350	4,570	0,000	20,882	0,000
76 Autocontrol	4,65	5,91	3,642	0,058	7,170	0,000	51,408	0,000
77 Autocontrol	4,79	5,97	6,480	0,012	5,982	0,000	41,644	0,000
73 Autocontrol	5,15	6,05	2,213	0,139	5,522	0,000	30,488	0,000
67 Autocontrol	4,83	6,05	1,556	0,214	6,602	0,000	43,589	0,000
89 Autocontrol	4,35	5,80	2,893	0,091	7,257	0,000	52,661	0,000
92 Cons. Relac. Internas	5,15	6,12	1,410	0,237	5,534	0,000	30,625	0,000
93 Cons. Relac. Internas	5,06	6,27	0,552	0,459	6,951	0,000	48,313	0,000
95 Cons. Relac. Internas	5,00	6,15	0,236	0,628	6,593	0,000	43,473	0,000
96 Cons. Relac. Internas	5,25	6,32	0,476	0,492	7,129	0,000	50,816	0,000
113 Coop. G. Conflicto	4,96	5,99	3,752	0,055	5,505	0,000	30,306	0,000
112 Coop. G. Conflicto	4,65	5,71	4,727	0,031	4,926	0,000	27,681	0,000
66 Coop. G. Conflicto	4,23	5,71	1,183	0,279	6,614	0,000	43,747	0,000
107 Comunicación Verbal	4,71	5,44	0,412	0,522	3,407	0,001	11,606	0,001
119 Comunicación Verbal	4,63	5,56	1,029	0,312	4,457	0,000	19,862	0,000
124 Comunicación Verbal	4,52	5,77	0,040	0,842	6,036	0,000	36,439	0,000
81 Gestión del tiempo	4,58	5,43	2,541	0,113	3,942	0,000	15,538	0,000
82 Gestión del tiempo	4,00	5,16	1,763	0,186	4,082	0,000	16,665	0,000
134 Sensibilidad Interper.	5,13	6,09	11,040	0,001	5,292	0,000	34,848	0,000
103 Sensibilidad Interper.	5,60	6,45	1,610	0,207	4,908	0,000	24,093	0,000

La estadística descriptiva muestra que los valores medios de las variables se distancian claramente entre uno y otro grupo para cada competencia, siendo mayores en el segundo grupo. Así, los individuos con mayor IE alcanzan valores más elevados en todas las competencias de la IE. Se comprueba, además, que dichas diferencias de medias son estadísticamente significativas para todas las competencias emocionales

que integran la IE, según indica el estadístico *t de Student*, con lo cual todas ellas tienen poder discriminante entre los dos grupos.

Al objeto de determinar qué ítems eran los más relevantes en la diferenciación entre grupos se procedió a realizar un análisis de la varianza (ANOVA). Los mayores valores del estadístico F asociados al ANOVA nos indican una mayor separación entre los conglomerados. En nuestro caso, la variable que proporciona mayor separación entre los conglomerados es la V98 ($F = 59,295$). Esta variable forma parte del factor Empatía y hace referencia a la “actitud abierta, honesta, amable en relaciones interpersonales”. Lo que indicaría que un director con alta IE se diferencia, entre otros aspectos, por su apertura y disposición hacia los demás, manteniendo esa actitud con independencia de su estado de ánimo. La segunda variable en importancia para la distinción entre grupos es la V130 ($F = 57,824$), relacionada con el factor Orientación al éxito y que se refiere a la “utilización de comunicación escrita de un modo eficaz y apropiado”, indicando que el desarrollo de una adecuada comunicación escrita, permite aumentar la eficacia y el éxito en la gestión de RRHH.

El análisis *cluster* de IE se realizó a partir de 139 individuos, ya que de los 157 cuestionarios válidos 18 de ellos carecían de información para alguna de las variables consideradas, por lo que no fueron tomados en cuenta para el análisis.

3.3.2.2. Análisis *Cluster* de prácticas de RRHH de alto compromiso

En relación al sistema de prácticas de RRHH de alto compromiso, se han realizado también pruebas del índice pseudo-F para establecer el número apropiado de conglomerados. La tabla 3.10 muestra cómo dicho índice disminuye progresivamente su valor al aumentar el número de grupos, reflejando que la agrupación de individuos en dos *cluster* es la óptima para las variables que miden la adopción de sistemas de prácticas de RRHH de alto compromiso.

Tabla 3.10. Estadístico pseudo-F para la determinación del número de conglomerados atendiendo a las prácticas de RRHH de alto compromiso

Fuente: Elaboración propia

Nº de Clusters prácticas de RRHH	Número de individuos por Clusters	pseudo-F
2	65	43,72
	77	
3	39	27,84
	73	
	30	
4	18	21,26
	33	
	47	
	44	

En la tabla 3.11 se presentan los resultados obtenidos a partir, del análisis *cluster* realizado siguiendo el algoritmo no jerárquico por el método de *K-medias*. En ella pueden identificarse los perfiles de compromiso (alto y bajo) encontrados así como los individuos que se agrupan en cada perfil por su adopción de prácticas de RRHH de alto compromiso o bajo compromiso. De los datos recogidos en la misma se desprende que para el primer perfil se alcanzan valores medios de compromiso más bajos para las prácticas de RRHH adoptadas, mientras que en el segundo perfil se identifican valores medios más altos de compromiso para tales prácticas.

En relación a los decisores en materia de RRHH se observa que 65 de ellos tienen una puntuación media acorde con un bajo compromiso en la adopción de prácticas de RRHH, mientras que 77 presentan puntuaciones medias que se corresponden con un alto compromiso en la adopción de sistemas de RRHH.

Tabla 3.11. Cluster a partir de las variables prácticas de RRHH

Fuente: Elaboración propia

VARIABLES	MEDIAS		Prueba de Levene para la igualdad de varianzas		Prueba T para la igualdad de medias		ANOVA	
	N 65 Grup 1	N 77 Grup 2	F	Sig.	t	Sig.	F	Sig.
48 Evaluación	2,93	5,43	0,512	0,475	10,399	0,000	108,137	0,000
44 Evaluación	2,52	5,02	4,267	0,041	9,971	0,000	88,195	0,000
47 Evaluación	3,11	5,62	0,419	0,518	9,857	0,000	97,153	0,000
43 Evaluación	2,63	5,12	1,084	0,300	9,073	0,000	82,325	0,000
45 Evaluación	3,71	5,65	17,429	0,000	6,898	0,000	55,846	0,000
46 Evaluación	3,70	5,37	0,840	0,361	6,415	0,000	41,157	0,000
29 Participación	4,11	6,03	10,445	0,002	8,318	0,000	83,132	0,000
31 Participación	3,70	5,57	2,139	0,146	9,294	0,000	86,373	0,000
28 Participación	3,20	5,55	5,084	0,026	8,150	0,000	72,410	0,000
27 Participación	4,18	6,16	16,393	0,000	8,579	0,000	91,667	0,000
30 Participación	4,27	5,42	0,531	0,467	5,784	0,000	33,460	0,000
22 Participación	3,88	5,65	9,368	0,003	6,505	0,000	50,324	0,000
11 Formación	3,79	5,60	3,308	0,071	7,051	0,000	49,716	0,000
9 Formación	4,13	5,77	16,672	0,000	5,530	0,000	36,237	0,000
10 Formación	4,63	5,64	6,688	0,011	3,350	0,001	12,312	0,001
12 Formación	3,43	5,65	13,444	0,000	8,349	0,000	79,985	0,000
13 Formación	3,36	5,28	1,559	0,214	7,619	0,000	58,045	0,000
41 Trabajo en Equipo	4,32	5,35	1,107	0,295	3,887	0,000	15,108	0,000
38 Trabajo en Equipo	4,05	5,58	1,205	0,274	6,206	0,000	38,515	0,000
40 Trabajo en Equipo	4,39	5,77	0,063	0,802	6,263	0,000	39,228	0,000
39 Trabajo en Equipo	3,59	5,15	0,012	0,914	5,955	0,000	35,467	0,000
54 Incentivos Salariales	3,04	4,98	0,002	0,965	5,693	0,000	32,415	0,000
55 Incentivos Salariales	3,05	4,34	1,514	0,221	3,617	0,000	13,082	0,000
23 Incentivos Salariales	2,48	4,49	4,539	0,035	7,853	0,000	54,067	0,000
53 Incentivos Salariales	4,00	5,66	3,960	0,049	5,081	0,000	27,625	0,000
16 Promoción interna	4,70	5,97	12,011	0,001	5,393	0,000	34,623	0,000
15 Promoción interna	4,79	5,94	4,060	0,046	4,437	0,000	22,656	0,000
17 Promoción interna	4,23	5,56	1,665	0,199	5,859	0,000	34,329	0,000
5 Selección de personal	4,82	5,76	4,089	0,045	4,300	0,000	20,514	0,000
7 Selección de personal	4,13	5,57	2,526	0,114	6,281	0,000	39,454	0,000
6 Selección de personal	5,61	6,16	6,764	0,010	2,890	0,005	9,577	0,002
52 Equidad salario fijo	2,96	4,33	0,825	0,365	4,118	0,000	16,960	0,000
51 Equidad salario fijo	3,13	4,40	0,460	0,499	3,584	0,000	12,842	0,000
34 Diseño de puestos	4,89	6,00	9,600	0,002	4,634	0,000	25,157	0,000
33 Diseño de puestos	5,07	6,15	12,982	0,000	4,768	0,000	28,135	0,000

Los estadísticos descriptivos revelan que los valores medios de las variables se hallan notoriamente diferenciados entre uno y otro grupo para cada práctica, siendo mayores en el segundo grupo. De ahí que las empresas con un sistema de RRHH de alto compromiso alcancen valores más elevados en todas las prácticas que integran un sistema de prácticas de RRHH. Se evidencia, además, que dichas diferencias de medias son estadísticamente significativas para todas las prácticas que integran el sistema, según indica el estadístico *t de Student*, con lo cual todas ellas tienen poder discriminante entre los dos grupos.

Como se puede apreciar, 15 elementos muestrales no han sido incorporados al análisis pues se carecía de información para alguna variable de RRHH.

Tal y como mencionamos con anterioridad, los resultados del análisis ANOVA nos indican qué variables contribuyen en mayor medida a la distinción entre los conglomerados. La variable que proporciona mayor separación entre la adopción de un sistema de prácticas de RRHH de alto o bajo compromiso es la V48 que forma parte del factor Evaluación ($F = 108,137$). Esta variable hace referencia a “informar de los resultados de las evaluaciones a los empleados”, convirtiéndose entonces en una actividad poco desarrollada en las empresas que no aplican un sistema de RRHH de alto compromiso. La variable que en segundo lugar proporciona mayor separación entre los conglomerados es la V47 ($F = 97,153$) que indica que “la evaluación se realiza sobre la base de objetivos cuantificables y conocidos por los trabajadores”. Por tanto, la práctica de RRHH “Evaluación” es la que proporciona mayor separación entre los conglomerados en cuanto al desarrollo de un sistema de RRHH de bajo o alto compromiso.

3.3.2.3. Análisis *Cluster* de generación de RRHH valiosos

Por último, en cuanto a la generación de RRHH valiosos las pruebas estadísticas para el índice pseudo-F muestran resultados similares a los constructos anteriores. El aumento de la cantidad de conglomerados en la clasificación experimenta una disminución del valor del índice pseudo-F, como se muestra en la tabla 3.12. Por tanto, se considera como óptima la agrupación de las empresas en dos *cluster* atendiendo a la generación de RRHH valiosos.

Tabla 3.12. Estadístico pseudo-F para la determinación del número de conglomerados atendiendo a la generación de RRHH valiosos

Fuente: Elaboración propia

Nº de <i>Clusters</i> generación de RRHH valiosos	Número de individuos por <i>Clusters</i>	<i>pseudo-F</i>
2	66	60,46
	88	
3	63	39,01
	29	
4	62	34,06
	44	
	37	
	48	
	25	

El análisis *cluster* realizado a partir de las variables relativas a la generación de RRHH valiosos nos muestra dos perfiles de empresas. Tal y como puede observarse en la tabla 3.13, el primer perfil alcanza valores más bajos en los ítems de generación de RRHH valiosos, mientras que el segundo perfil corresponde a valores medios más altos en dichas variables.

En cuanto al número de empresas ubicadas en cada grupo se observa que 66 empresas, según las valoraciones de sus responsables de RRHH, tienen una puntuación media conforme a una baja generación de RRHH valiosos, ubicándose en el primer perfil; mientras que 88 presentan puntuaciones acorde a una alta generación de RRHH valiosos, conformando el segundo perfil. Solamente tres elementos muestrales no han sido incorporados al análisis, por carecer de información para alguna variable de la escala.

La estadística descriptiva muestra que los valores medios para cada variable de la escala se encuentran claramente diferenciados entre uno y otro grupo. Así, las empresas del segundo perfil alcanzan valores más elevados en todas las variables representativas de la generación de RRHH valiosos. Según indica el estadístico *t de Student*, las diferencias de medias son estadísticamente muy significativas para nueve de las diez variables incorporadas en el estudio. En cuanto a la variable absentismo, su significación es algo inferior, lo que indica que esta variable tiene un menor poder discriminante entre grupos.

Tabla 3.13. Cluster a partir de las variables generación de RRHH valiosos

Fuente: Elaboración propia

VARIABLES	MEDIAS		Prueba de Levene para la igualdad de varianzas		Prueba T para la igualdad de medias		ANOVA	
	N 66 Grup 1	N 88 Grup 2	F	Sig.	t	Sig.	F	Sig.
8 Selección de personal	4,86	5,86	13,408	0,000	4,645	0,000	24,484	0,000
14 Formación	4,21	5,89	16,078	0,000	6,683	0,000	50,409	0,000
21 Promoción interna	4,19	5,65	8,393	0,004	5,709	0,000	36,022	0,000
26 Flujos de información	3,57	5,36	3,844	0,052	8,519	0,000	72,576	0,000
32 Participación	4,10	5,96	13,583	0,000	8,730	0,000	85,783	0,000
37 Diseño de la tarea	4,22	5,93	14,388	0,000	8,048	0,000	72,675	0,000
42 Trabajo en Equipo	4,33	5,77	13,068	0,000	6,259	0,000	43,328	0,000
49 Evaluación	3,09	5,61	6,982	0,009	11,258	0,000	134,963	0,000
50 Evaluación	3,74	6,13	27,611	0,000	10,137	0,000	117,759	0,000
63 Absentismo	3,45	2,81	0,601	0,439	-2,347	0,020	5,508	0,020

El análisis de la varianza (ANOVA) nos permite determinar qué ítems son los más relevantes en la diferenciación entre grupos. En este caso la V49 es la que proporciona mayor separación entre los conglomerados ($F = 134,963$), e indica que “la evaluación aporta al empleado estímulo y guía para conseguir mejores resultados en su puesto de trabajo”. La segunda variable en importancia para la distinción de grupos es la V50 ($F = 117,759$), que hace referencia a que “la evaluación le aporta a la dirección información relevante para la toma de decisiones”. Son precisamente los ítems relacionados con la generación de RRHH valiosos a partir de la práctica de “Evaluación” los que más contribuyen a distinguir entre los dos grupos.

3.4. LA IE DEL TOMADOR DE DECISIONES DE RRHH, EL SISTEMA DE RHHH Y LA GENERACIÓN DE RRHH VALIOSOS EN LA PYME CANARIA: CONTRASTE DE HIPÓTESIS

Una vez realizados los *cluster* para cada constructo de variables se hicieron los análisis conducentes a conocer si existían diferencias en el nivel (alto o bajo) de IE, de adopción de sistemas de prácticas de RRHH de alto compromiso y de generación de RRHH valiosos atendiendo al tamaño de la empresa, ubicación geográfica y género del informante (ver resultados en Anexo IV). Se constató que no había diferencias en el comportamiento de dichos grupos con respecto a las medidas globales de IE, RRHH y generación de RRHH valiosos, lo cual nos ha permitido unificar a todos los individuos para la realización de los análisis conducentes al contraste de hipótesis.

Para la contrastación de las tres primeras hipótesis se ha seguido el procedimiento ya comentado en el capítulo anterior, por el que, en primer lugar, se estudia la asociación entre las variables para luego analizar las influencias en las variables dependientes. En relación a la cuarta hipótesis, se aborda el análisis de la contribución conjunta de las variables predictoras sobre la variable dependiente final a través de un único modelo multivariante.

Dichas hipótesis, atendiendo al modelo de investigación propuesto en el capítulo uno, eran las siguientes:

H1: La inteligencia emocional del tomador de decisiones de RRHH de la PYME influye positivamente en la adopción de un sistema de prácticas de RRHH de alto compromiso en la empresa.

H1a: Las diferentes competencias emocionales que conforman la IE del tomador de decisiones de RRHH influirán en la adopción de las diferentes prácticas de RRHH de alto compromiso.

H2: La inteligencia emocional del tomador de decisiones de RRHH de la PYME influye positivamente en la generación de RRHH valiosos en la empresa.

H2a: Una alta inteligencia emocional del tomador de decisiones de RRHH de la PYME está vinculada con un mayor desarrollo y aprovechamiento del talento del empleado.

H2b: Una alta inteligencia emocional del tomador de decisiones de RRHH de la PYME está vinculada con mejores resultados conductuales por parte del empleado.

H3: El compromiso en el sistema de prácticas de RRHH influye positivamente en la generación de RRHH valiosos en la empresa.

H3a: Un alto compromiso en el sistema de prácticas de RRHH, conlleva un mayor desarrollo y aprovechamiento del talento del empleado.

H3b: Un alto compromiso en el sistema de prácticas de RRHH, conlleva mejores resultados conductuales por parte del empleado.

H4: La adopción e implantación de un sistema de prácticas de RRHH de alto compromiso representa una variable mediadora en la influencia que la IE del tomador de decisiones ejerce en la generación de RRHH valiosos.

3.4.1. La IE como antecedente de las prácticas de RRHH de alto compromiso

El contraste de la primera hipótesis se realizó partiendo del *cluster* realizado a partir de la variable de IE de los tomadores de decisiones de RRHH de la PYME (grupos indicativos de una alta o baja IE), y analizando su relación e influencia sobre el *cluster* obtenido a partir de las variables relacionadas con el nivel de compromiso en la

adopción de prácticas de RRHH (grupos indicativos de un alto o bajo compromiso en la adopción de prácticas de RRHH).

La primera técnica estadística utilizada para contrastar dicha hipótesis fue la prueba *Chi-cuadrado* para tablas de contingencia, cuyos resultados se presentan en la tabla 3.14, junto con una medida de asociación para variables dicotómicas, el coeficiente *Phi*. Dicho análisis se efectuó con 127 casos válidos.

Tabla 3.14. Relación entre la IE y la adopción de un sistema de prácticas de RRHH de alto compromiso

Fuente: Elaboración propia

Cluster RRHH	Cluster IE		Total
	Baja inteligencia emocional	Alta inteligencia emocional	
Bajo compromiso	28	20	48
	58,3%	41,7%	100,0%
	60,9%	24,7%	37,8%
Alto compromiso	18	61	79
	22,8%	77,2%	100,0%
	39,1%	75,3%	62,2%
Total	46	81	127
	36,2%	63,8%	100,0%
	100,0%	100,0%	100,0%
Medidas de asociación	Phi	0,359	Sig. 0,000
	Chi- cuadrado	16,333	0,000

De la lectura de los datos recogidos en la tabla se desprenden las siguientes conclusiones:

1. La prueba *Chi-cuadrado de Pearson* presenta un nivel de significación del 0,000, por lo que se rechaza la hipótesis nula de independencia entre las variables *cluster IE* y *cluster prácticas de RRHH de alto compromiso*, aceptándose la existencia de relación entre las mismas.
2. El coeficiente *Phi* nos indica que, efectivamente, existe una asociación positiva y significativa ($Phi = 0,359$, $p=0,000$) entre ambas variables.
3. La existencia de una elevada asociación entre el grupo de tomadores de decisiones de RRHH con alta inteligencia emocional y el grupo que adopta

sistemas de prácticas de RRHH de alto compromiso en la empresa, tal y como muestra el porcentaje de individuos (77,2%) para los cuales tanto las variables de RRHH indican un alto compromiso en las prácticas como las variables de IE muestran una alta IE.

4. Existe una alta relación entre la baja IE del tomador de decisiones de RRHH en la PYME y la adopción de un sistema de bajo compromiso, dado que para aquellos casos en que los tomadores de decisiones aplican un sistema de RRHH de bajo compromiso el 58,3 por ciento de ellos presentan una baja IE.

A continuación se aborda el análisis de la influencia conjunta que ejerce la variable predictora (IE) y las variables sociodemográficas, sobre la variable dependiente (compromiso en el sistema de prácticas de RRHH). Para este fin, se empleó un análisis de regresión logística *binaria* mediante el método “*paso a paso*”. Optamos por el modelo de regresión logística dado el carácter dicotómico de la variable dependiente a estudiar (bajo o alto compromiso en el sistema de prácticas de RRHH adoptado en la empresa) y el objetivo perseguido: predecir dicha variable dependiente a partir de la IE. Con respecto a las variables sociodemográficas, tal y como se detalló en el capítulo 2, se realizaron diferentes análisis previos con el fin de testar su relación bivariada con las prácticas de RRHH de alto compromiso (Anexo III). Concretamente se incorporan las siguientes variables de control: (1) relación con el encuestado, la relación del informante con la empresa, la antigüedad en la empresa y el nivel de estudios; (2) en relación con la PYME, el porcentaje de empleados fijos, el sector de actividad, la antigüedad de la empresa y su tamaño.

Los resultados de este análisis se muestran en la tabla 3.15, la cual recoge los coeficientes β asociados a las variables explicativas, el valor alcanzado por el estadístico de Wald y el *p*-valor asociado al estadístico de Wald (que permite contrastar la hipótesis).

Se puede comprobar que los coeficientes β de todas las variables independientes son diferentes a cero atendiendo a los valores que toma el estadístico Chi-cuadrado (33,821; $p=0,000$). Por tanto, es posible concluir que el poder explicativo de la IE sobre la adopción de un sistema de prácticas de RRHH de alto compromiso es bueno. Por su parte, la prueba de Hosmer y Lemeshow ($p=0,249$) indica que no existen diferencias significativas entre las clasificaciones observadas y las predichas poniendo ello de manifiesto una alta bondad de ajuste del modelo. Por su parte, la R^2

Nagelkerke indica que el 31,8 por ciento de la variación de la variable dependiente es explicada por el modelo.

Tabla 3.15. Influencia de la IE en la adopción de un sistema de prácticas de RRHH de alto compromiso

Fuente: Elaboración propia

CLUSTER COMPROMISO ADOPCIÓN DEL SISTEMA DE RRHH			
COVARIABLES	β	Wald	Sig.
Cluster IE del decisor	1,826	15,319	0,000***
Informante relación empresa	0,092	0,063	0,801
Informante antigüedad en empresa	-0,086	0,104	0,747
Nivel de estudios del informante	-0,214	0,823	0,364
% fijo empleados	0,686	6,036	0,014*
Sector	-0,207	1,266	0,260
Antigüedad de la empresa	-0,586	7,913	0,005**
Tamaño empresarial	-0,269	0,296	0,586
Constante	-1,445	0,646	0,422
Nº de observaciones válidas	127		
χ^2	33,821	Sig. 0,000	
R^2 Nagelkerke		0,318	
Prueba de Hosmer y Lemeshow		Sig. 0,249	

El estadístico de Wald sig. *** $p < .001$, ** $p < .01$, * $p < .05$

Una vez constatada la bondad de ajuste del modelo, procede centrarnos en la evaluación de las variables incorporadas. El signo de los coeficientes de regresión recogidos en la tabla 3.15 nos indica el sentido de la relación entre cada una de las variables predictoras y la variable criterio. Así, analizando los coeficientes estimados (β) del modelo se comprueba que la IE ejerce una influencia positiva significativa en la adopción de un sistema de RRHH de alto compromiso (con $p < 0,001$). En lo que respecta a las variables sociodemográficas, se observa una influencia negativa de la Antigüedad de la empresa, lo que revela que a mayor edad de la empresa menor adopción de un sistema de prácticas de RRHH de alto compromiso. Esto puede deberse a que en las empresas más antiguas la mayor consolidación de rutinas y formas de trabajo tradicionales puede restringir la posibilidad de aplicar las más recientemente valoradas prácticas de RRHH de alto compromiso. Así mismo, el porcentaje fijo de empleados ejerce una influencia positiva, lo que indicaría que a mayor porcentaje de empleados fijos mayor probabilidad de que el tomador de decisiones adopte un sistema de prácticas de RRHH de alto compromiso. Una estructura de RRHH estable tal vez ofrezca un entorno más adecuado para que el

tomador de decisiones adopte y desarrolle prácticas de RRHH de alto compromiso que conviertan dicha plantilla estable en RRHH valiosos para la empresa permitiendo, a su vez, que ésta se beneficie de las rentas adicionales derivadas de dichos recursos. Con una elevada fuerza de trabajo eventual, tal vez el sistema de alto compromiso no disponga del tiempo necesario para generar recursos valiosos para la empresa o para beneficiarse de los mismos si los empleados valiosos deban dejar la empresa.

Los resultados presentados en la tabla 3.16 muestran que el modelo presenta una eficacia predictiva óptima. De las 48 PYMES con bajo compromiso, el modelo predice correctamente a un 50,0 por ciento de ellas y de las 79 con alto compromiso el modelo predice correctamente el 83,5 por ciento de las mismas. La capacidad total de predicción del modelo se eleva a un 70,9 por ciento.

Tabla 3.16. Capacidad predictiva de IE en la adopción de un sistema de prácticas de RRHH de alto compromiso

Fuente: Elaboración propia

Valores observados		Predicción del modelo		Porcentaje de aciertos
		Bajo compromiso	Alto compromiso	
Bajo compromiso.	48	24	24	50,0
Alto compromiso	79	13	66	83,5
			Porcentaje global	70,9

Por ende, los análisis realizados nos indican que:

1. Según el estadístico *Chi-cuadrado* se rechaza la hipótesis nula que postula que los coeficientes de todos los términos excepto la constante son cero.
2. El porcentaje de varianza explicada por el modelo es significativa (31,8%).
3. No existen diferencias significativas entre las clasificaciones observadas y las predichas según la prueba de Hosmer y Lemeshow. La capacidad predictiva del modelo es alta, un 70,9 por ciento.
4. El coeficiente de la variable independiente IE del tomador de decisiones de RRHH es positivo y altamente significativo.

Por lo tanto, y fundamentándonos en estos resultados, se acepta la hipótesis *H1* en la que se establece que: *La inteligencia emocional del tomador de decisiones de RRHH de la PYME influye positivamente en la adopción de un sistema de prácticas de RRHH de alto compromiso en la empresa.*

Una vez que se han obtenido evidencias que apoyan la premisa básica que sustenta la presente investigación, y al objeto de analizar más exhaustivamente el valor predictivo de las competencias emocionales de la IE del tomador de decisiones de RRHH de la PYME sobre la adopción de prácticas de RRHH de alto compromiso, se realizaron diferentes análisis de regresión lineal según el procedimiento de pasos sucesivos o *stepwise selection*. La regresión lineal múltiple permite, dada una variable dependiente a explicar y un conjunto de variables independientes cuantitativas, obtener una función lineal de tales variables con la cual explicar o predecir el valor de la variable dependiente. Se han considerado como variables independientes los nueve factores de IE, además de las variables sociodemográficas contempladas en el estudio. Se estimaron, por consiguiente, nueve regresiones, presentándose a continuación un análisis explicativo de cada una de ellas. En la tabla 3.17 se recogen los resultados de ocho regresiones, a excepción de la regresión referida a la práctica *Equidad en el salario fijo*, ya que los análisis efectuados no aportan ningún resultado en relación a la misma. En cuanto a las ocho regresiones que se representan en la tabla 3.17, sólo se muestran aquellas variables que tienen relación significativa con la variable dependiente en cada modelo, dado que la regresión por el método paso a paso estudia como va cambiando el valor del coeficiente de determinación conforme se van añadiendo variables. Por tanto, si alguna variable no aporta nada se excluye del modelo final. A continuación se exponen los principales resultados de tales análisis.

Evaluación. Sobre la base de los análisis realizados se puede observar que el conjunto de las variables independientes contribuyen a explicar el comportamiento de la práctica Evaluación (tal y como expresa el estadístico *F*). Concretamente, existe influencia positiva y significativa de dos competencias emocionales sobre la adopción de dicha práctica. La variable que tiene más peso en dicha explicación y con una mayor significación es la *Gestión del tiempo* (IE8) ($\beta=0,209$; $p=0,008$), seguida del *Fomento de la cooperación y gestión del conflicto* (IE6) ($\beta=0,178$; $p=0,023$).

Se comprueba que no existen problemas de multicolinealidad en los datos incorporados en la citada regresión: la Tolerancia (T) toma un valor de 0,998 para

ambas variables, el Factor de Inflación de la Varianza (FIV) alcanza un valor para ambas variables de 1,002 y el índice de condición del modelo se cifra en 1,052. No obstante, el valor del coeficiente de determinación R^2 ajustado es bajo (6,1%), lo que indicaría que existen otras variables adicionales a la IE que contribuyen a explicar dicha práctica.

Participación. Los resultados revelan que el conjunto de las variables independientes introducidas en la regresión explica de forma significativa el comportamiento de la práctica de RRHH Participación (tal y como indica el nivel de significación del estadístico F). Más concretamente, existen influencias positivas y significativas de cuatro competencias emocionales sobre esta práctica de RRHH. El factor o competencia que tiene más peso en dicha explicación y mayor significación es la *Habilidad de comunicación* (IE3) ($\beta=0,255$; $p=0,000$), seguida del *Fomento de la cooperación y gestión del conflicto* (IE6) ($\beta=0,254$; $p=0,000$) y la *Construcción de relaciones internas* (IE5) ($\beta=0,214$; $p=0,002$). También se observa una influencia significativa con signo negativo de la *Sensibilidad interpersonal* (IE9) ($\beta=-0,143$; $p=0,033$).

En cuanto a las variables sociodemográficas, tres de ellas muestran una influencia significativa en la Participación. Así, cuanto más *estudios posee el directivo* ($\beta=0,224$ $p=0,001$), mayor esfuerzo destinará a esta práctica. Esto puede ser debido a que los entrevistados con mayor nivel de estudios pueden disponer de mayor formación sobre la importancia de la participación y los mecanismos para activarla. Así mismo, se detecta una relación negativa y significativa con el *número de empleados* ($\beta=-0,198$; $p=0,005$) y la *antigüedad de la empresa* ($\beta=-0,179$; $p=0,010$). Si el *número de empleados es mayor*, más difícil será poner en marcha de forma organizada procesos de participación. Además, la cercanía habitual que existe en la pequeña empresa entre el director y los empleados facilita la implantación de dicha práctica. Por otro lado, entre más antigua sea la empresa, puede que tenga ya unas estructuras de actuación muy establecidas, lo que coarta la participación para realizar nuevas propuestas.

El modelo de regresión no tiene problemas de multicolinealidad, este aspecto ha sido corroborado mediante el cálculo de los índices de tolerancia, dando como resultado valores entre 0,921 y 0,999 para las diferentes variables de IE; los factores de inflación de la varianza se encuentran entre 1,001 y 1,086. Por su parte, el índice de condición del modelo (9,536) indica una colinealidad débil entre las variables. La influencia

conjunta de las variables genera un valor del coeficiente R^2 ajustado elevado (31,0%), lo que indicaría que las competencias emocionales explican en gran parte la implantación de dicha práctica.

Formación. Los resultados muestran que la práctica Formación es explicada de forma significativa por el conjunto de variables independientes, según indica el estadístico F . Concretamente, se identifican influencias positivas y significativas de tres factores de IE sobre la adopción de dicha práctica: la *Construcción de relaciones internas* (IE5) ($\beta=0,241$; $p=0,001$), el *Autocontrol* (IE4) ($\beta=0,160$; $p=0,033$) y la *Orientación al éxito* (IE2) ($\beta=0,158$; $p=0,035$). En cuanto a las variables sociodemográficas, encontramos influencia positiva y significativa del *número de empleados* ($\beta=0,214$ $p=0,005$). Como se explicó con anterioridad, cuanto mayor es el número de empleados, esto es, el tamaño de la empresa, mayor probabilidad de implantar la formación de alto compromiso, debido probablemente a la mayor disponibilidad de recursos económicos.

No se observa multicolinealidad en la regresión para las variables planteadas, ya que el cálculo de los índices de tolerancia muestra valores entre 0,989 y 1,000 y los valores de FIV se encuentran entre 1,000 y 1,011. El índice de condición con valor de 6,531 nos indica una colinealidad débil entre las variables del modelo. El coeficiente de determinación R^2 ajustado no es elevado (14,3%), lo que señala la existencia de otras variables que pueden explicar la implantación de dicha práctica.

Trabajo en equipo. Sobre la base de los análisis realizados, y atendiendo a la significación del estadístico F , se puede observar que el conjunto de las variables independientes explican de forma significativa el comportamiento de la variable dependiente Trabajo en equipo. Los resultados revelan una influencia positiva y significativa de tres competencias emocionales sobre la implantación de dicha práctica de RRHH: *Fomento de la cooperación y gestión del conflicto* (IE6) ($\beta=0,342$; $p=0,000$), *Construcción de relaciones internas* (IE5) ($\beta=0,190$; $p=0,010$) y *Sensibilidad interpersonal* (IE9) ($\beta=0,175$; $p=0,018$).

En cuanto a los indicadores T y FIV para todas las variables del modelo, ambos estadísticos alcanzan un valor de 1,000, lo que significa que no se ven afectadas por ningún grado de multicolinealidad. El índice de condición del modelo (1,025) confirma la ausencia de colinealidad entre las variables. El valor del coeficiente de

determinación R^2 ajustado (17,0%) nos indica que las competencias emocionales de IE explican en alguna medida la implantación de dicha práctica.

Incentivos salariales. El conjunto de las variables independientes contribuye a explicar el comportamiento de la práctica Incentivos salariales, tal y como lo muestra el estadístico F . Los resultados en la tabla 3.17 muestran una incidencia significativa y negativa de la competencia emocional *Sensibilidad interpersonal* (IE9) ($\beta=-0,220$; $p=0,005$) en el establecimiento de los incentivos salariales. Dicha práctica de RRHH se aplica en mayor medida cuando aumenta el *porcentaje de empleados fijos* en la empresa ($\beta=0,184$; $p=0,018$). Cuando el porcentaje de plantilla fija se eleva, la renovación contractual pierde capacidad para incentivar el compromiso del empleado, su rendimiento y productividad, adquiriendo en este contexto el incentivo salarial un mayor protagonismo. Para las dos variables del modelo, el cálculo de los índices de tolerancia y los factores de inflación de la varianza adquieren valores de 0,998 y 1,002 respectivamente. Ambos estadísticos están muy por encima de los límites de tolerancia mínima. El índice de condición de 9,610 indica una colinealidad débil entre las variables del modelo. El coeficiente de determinación R^2 ajustado es 7,4 por ciento, lo que claramente indica la existencia de otras variables que explican la implantación de dicha práctica.

Promoción interna. En relación al análisis efectuado y atendiendo a la significación del estadístico F se corrobora la relación positiva y significativa de tres competencias emocionales con la práctica de Promoción. La variable que tiene más peso y significación en dicha explicación es la *Empatía* (IE1) ($\beta=0,224$; $p=0,003$), seguida de la *Orientación al éxito* (IE2) ($\beta=0,167$; $p=0,025$) y del *Autocontrol* (IE4) ($\beta=0,150$; $p=0,044$). Los resultados también muestran que la variable *sector* influye significativamente en la aplicación de esta práctica ($\beta=0,247$ $p=0,001$), por lo que se realizó una prueba más detallada de cuyos resultados se infiere que la promoción se implementa en mayor medida en el sector servicios, comercio y hostelería; en la construcción e industria su aplicación es menor. El modelo presenta un índice de tolerancia máximo de 0,999 y un valor máximo FIV de 1,013, lo que es indicativo de una reducida multicolinealidad. Así mismo, se confirma que el modelo presenta una colinealidad débil, al presentar un valor de índice de condición de 5,088. El valor del coeficiente de determinación R^2 ajustado (15,7%) indica que existen otras variables que contribuyen a explicar la Promoción.

Selección de personal. El análisis realizado nos muestra una única variable independiente en la ecuación de regresión que explica de forma significativa el comportamiento de la práctica Selección de personal. Observamos la influencia significativa y positiva de la competencia emocional *Fomento de la cooperación y gestión del conflicto* (IE6) ($\beta=0,180$ $p=0,024$). No existen problemas de multicolinealidad, lo que se comprueba a través de los resultados de las pruebas de tolerancia y FIV que alcanzan el valor de 1,000, así como del índice de condición del modelo con un valor de 1,015. El coeficiente de determinación R^2 ajustado es muy bajo (2,6%) e indica que son otras las variables que están influyendo en la adopción de la selección con criterios de alto compromiso.

Equidad en el salario fijo. Práctica referida a la parte fija del salario que recibe el empleado en función del rendimiento individual y de sus habilidades. No se aporta ningún resultado en relación a esta práctica puesto que los análisis efectuados muestran que no viene explicada por competencias emocionales del tomador de decisiones de RRHH, ni por las variables sociodemográficas. Esto podría deberse a que la parte fija del salario, a pesar de establecerse en función del rendimiento y habilidades, puede venir estipulada por convenios salariales, limitando la posibilidad de los directores de hacer uso de esta práctica según su propio criterio.

Diseño de puestos. A partir de los análisis realizados se puede observar que el conjunto de las variables independientes explica de forma significativa el comportamiento de la práctica Diseño de puestos. Los resultados muestran la existencia de influencias positivas y significativas de cinco factores de IE sobre la adopción de dicha práctica. Las influencias significativas con signo positivo se generan para las competencias: *Gestión del tiempo* (IE8) ($\beta=0,239$; $p=0,001$) y *Autocontrol* (IE4) ($\beta=0,177$; $p=0,018$). Asimismo, los resultados revelan influencias significativas con signo negativo de las competencias emocionales: *Comunicación verbal persuasiva* (IE7) ($\beta=-0,221$ $p=0,003$) y *Sensibilidad interpersonal* (IE9) ($\beta=-0,184$; $p=0,014$).

Por otra parte, dicha práctica de RRHH está influida por la *relación del informante con la empresa* ($\beta=-0,161$; $p=0,032$). El diseño de puestos será implantado en mayor medida por los propietarios, o éstos con sus colaboradores, y en menor medida por los directores. El director propietario, por su condición de director general de la empresa, se encuentra desbordado por el desarrollo de múltiples funciones entre las que puede encontrarse la dirección de RRHH. En este sentido, el diseño de puestos puede

representar un medio para asegurar la correcta distribución de responsabilidades entre el equipo humano con el que cuenta la empresa.

El índice de tolerancia (entre 0,967 y 0,997) y el FIV (entre 1,003 y 1,035) ponen de manifiesto la casi inexistencia de multicolinealidad en los datos. El valor del índice de condición es de 7,606, representado también una débil colinealidad. El valor del coeficiente de determinación R^2 ajustado (15,8%) señala la existencia de algunas otras variables que logran explicar la implantación de esta práctica.

Tabla 3.17. Prácticas de RRHH de alto compromiso: la IE como factor antecedente

Fuente: Elaboración propia

VARIABLES	EVALUACIÓN			PARTICIPACIÓN			FORMACIÓN			TRAB. EN EQUIPO		
	β	T	FIV	β	T	FIV	β	T	FIV	β	T	FIV
FACTORES IE												
IE1 Empatía												
IE2 Orientación al éxito							.158*	.999	1.001			
IE3 Hab. de comunicación				.255***	.973	1.028						
IE4 Autocontrol							.160*	.990	1.010			
IE5 Construcción relaciones internas				.214**	.993	1.007	.241**	1.000	1.000	.190*	1.000	1.000
IE6 Fomento coop. y gestión conflicto	.178*	.998	1.002	.254***	.985	1.015				.342***	1.000	1.000
IE7 Co. verbal persuasiva												
IE8 Gestión del tiempo	.209**	.998	1.002									
IE9 Sen. Interpersonal				-.143*	.999	1.001				.175*	1.000	1.000
VARIABLES CONTROL												
Informante rela. empresa												
Informante anti. empresa												
Estudios informante				.224**	.952	1.050						
%fijo empleados												
Sector												
Anti.de la empresa				-.179*	.944	1.060						
Tamaño empresarial				-.198**	.921	1.086	.214**	.989	1.011			
R^2 ajustado		.061			.310			.143			.170	
F sig.		.003			.000			.000			.000	
Índice de condición		1.052			9.536			6.531			1.025	

*** $p < .001$, ** $p < .01$, * $p < .05$

VARIABLES	INC. SALARIALES			PROMOCIÓN INTERNA			SELECCIÓN DE PERSONAL			DISEÑO DE PUESTOS		
	β	T	FIV	β	T	FIV	β	T	FIV	β	T	FIV
FACTORES IE												
IE1 Empatía				.224**	.999	1.001						
IE2 Orientación al éxito				.167*	.996	1.004						
IE3 Hab. de comunicación												
IE4 Autocontrol				.150*	.990	1.010				.177*	.995	1.005
IE5 Construcción relaciones internas												
IE6 Fomento coop. y gestión conflicto							.180*	1.000	1.000			
IE7 Co. verbal persuasiva										-.221**	.981	1.028
IE8 Gestión del tiempo										.239**	.997	1.003
IE9 Sen. Interpersonal	-.220**	.998	1.002							-.184*	.989	1.011
VARIABLES CONTROL												
Informante rela. empresa										-.161*	.967	1.035
Informante anti. empresa												
Estudios informante												
%fijo empleados	.184*	.998	1.002									
Sector				.247**	.987	1.013						
Anti.de la empresa												
Tamaño empresarial												
R^2 ajustado		.074			.157			.026			.158	
F sig.		.001			.000			.024			.000	
Índice de condición		9.610			5.088			1.015			7.606	

*** $p < .001$, ** $p < .01$, * $p < .05$

Corresponde ahora resaltar las conclusiones globales derivadas de los análisis de regresión realizados en los que la IE y las variables sociodemográficas se han incorporado en las ecuaciones estimadas como antecedentes de la adopción de prácticas de RRHH de alto compromiso.

Destacamos, en primer lugar, que todas las competencias de IE participan en la explicación de una o más prácticas de RRHH de alto compromiso. A este respecto, sobresalen las competencias siguientes: Sensibilidad Interpersonal, Fomento de la cooperación y gestión del conflicto, Autocontrol, Construcción de relaciones internas, Orientación al éxito y Gestión del tiempo, por ser las que contribuyen en mayor medida a explicar el uso de dichas prácticas de RRHH. Atendiendo a las dimensiones de la inteligencia emocional a que corresponden las competencias anteriores podemos señalar que son las Relaciones Interpersonales del directivo y su Conducta Personal las que más capacidad explicativa presentan (a excepción de la competencia emocional Empatía que sólo incide en una práctica de RRHH). Por el contrario, la dimensión Comunicación tiene una menor capacidad para explicar el uso de prácticas de RRHH de alto compromiso. Esto último se refleja en que son las competencias

emocionales Habilidad de Comunicación y Comunicación Verbal Persuasiva las que apenas forman parte de los modelos explicativos de las prácticas de RRHH.

En segundo lugar, acorde a los resultados hallados, podemos distinguir dos grupos de prácticas de RRHH, aquellas que son explicadas en mayor medida por la IE ($R^2 > 15\%$) y las que lo son en baja medida ($R^2 < 15\%$). Al analizarlas podemos apreciar que en el último grupo se encuentran aquellas prácticas cuya implementación requiere de una inversión económica más alta. Concretamente, la Equidad en el salario fijo, así como la Selección de personal, la Evaluación y los Incentivos salariales, pueden estar condicionadas por las disponibilidades financieras de la empresa, variable especialmente relevante en el caso de la PYME. La formación también constituye una de las prácticas cuya implementación viene muy poco explicada (menos de un quince por ciento) por las competencias de IE. Por el contrario, la Promoción a puestos internos vacantes, el Diseño de puestos, el Trabajo en equipo y, en mayor medida, la Participación, son prácticas de RRHH menos dependientes de la disponibilidad de recursos y que, por tanto, pueden explicarse en mayor medida desde la IE, ya que su adopción puede obedecer al criterio propio del director, a su manera de ser y entender el valor de los empleados de la empresa y la gestión que de los mismos ha de realizarse.

Podemos concluir entonces que las competencias emocionales ejercen una influencia significativa en la implantación de prácticas de RRHH de alto compromiso, premisa básica en la que se ha sostenido la presente investigación. Fundamentándonos en todos estos resultados, se acepta la hipótesis *H1a* en la que se establece que: *Las diferentes competencias emocionales que conforman la IE del tomador de decisiones de RRHH influirán en la adopción de las diferentes prácticas de RRHH de alto compromiso.*

3.4.2. La inteligencia emocional y la generación de RRHH valiosos

En el apartado 3.3.2 se realizó un *cluster* a partir de las variables utilizadas para medir la generación de RRHH valiosos en las empresas analizadas. En orden a contrastar la relación entre el *cluster* que agrupa a los tomadores de decisiones de RRHH de la PYME atendiendo a su IE y el *cluster* efectuado en relación a la generación de RRHH valiosos, se aplicó la prueba Chi-cuadrado junto con la medida de asociación *Phi*. El resultado se expone en la tabla 3.18.

Tabla 3.18. Relación entre la IE y la generación de RRHH valiosos

Fuente: Elaboración propia

Cluster Generación RRHH valiosos	Cluster IE		Total
	Baja inteligencia emocional	Alta inteligencia emocional	
Baja generación	30	26	56
	53,6%	46,4%	100,0%
	63,8%	29,2%	41,2%
Alta generación	17	63	80
	21,3%	78,8%	100,0%
	36,2%	70,8%	58,8%
Total	47	89	136
	34,6%	65,4%	100,0%
	100,0%	100,0%	100,0%
Medidas de asociación	Phi	0,334	Sig. 0,000
	Chi- cuadrado	15,216	0,000

Los resultados alcanzados ponen de manifiesto las siguientes conclusiones:

1. El nivel de significación del estadístico *Chi-cuadrado* nos permite rechazar la hipótesis nula de independencia entre las variables, por lo que podemos concluir que sí existe una relación entre las mismas.
2. La medida de asociación *Phi* nos indica que entre la IE del tomador de decisiones de RRHH y la generación de RRHH valiosos en la PYME existe una relación positiva y estadísticamente significativa ($Phi = 0,334$, $p = 0,000$).
3. Existe una fuerte asociación entre la IE del tomador de decisiones de RRHH y la generación de RRHH valiosos. Así, de entre aquellas empresas que habían logrado una alta generación de RRHH valiosos el 78,8 por ciento estaban gestionadas por directivos que poseían una alta IE.
4. La baja inteligencia emocional por parte de los tomadores de decisiones de RRHH en la PYME se asocia con una baja generación de RRHH valiosos. Así, en el 53,6 por ciento de las empresas con baja generación de RRHH valiosos los tomadores de decisiones de RRHH presentaban una baja IE.

Posteriormente, se presenta el análisis de la influencia de la variable predictora (la inteligencia emocional del tomador de decisiones de RRHH) y las variables sociodemográficas sobre la generación de RRHH valiosos, a través de un análisis de regresión logística *binaria* mediante el método “*paso a paso*”. Tal y como lo hemos mencionado, la regresión logística es útil para modelar la probabilidad de que ocurra un evento en función de otros factores.

La tabla 3.19 presenta los resultados de la estimación del modelo de regresión logística planteado, en donde se puede comprobar que los coeficientes β de todas las variables independientes son diferentes a cero, atendiendo a los valores que toma el estadístico Chi-cuadrado (26,538; $p=0,001$). Por ende, es viable afirmar que el poder explicativo del modelo es bueno. En cuanto a la prueba de Hosmer y Lemeshow ($p=0,759$) puede decirse que no existen diferencias significativas entre las clasificaciones observadas y las predichas, poniendo ello de manifiesto una alta bondad de ajuste del modelo. Por su parte, la R^2 Nagelkerke presenta un porcentaje satisfactorio de varianza explicada por el modelo de 23,9 por ciento.

Tabla 3.19. Influencia de la IE en la generación de RRHH valiosos

Fuente: Elaboración propia

CLUSTER GENERACIÓN DE RRHH VALIOSOS			
COVARIABLES	β	Wald	Sig.
Cluster IE del decisor	1,574	13,944	0,000***
Informante relación empresa	-0,134	0,171	0,679
Informante antigüedad en empresa	-0,266	1,160	0,282
Nivel de estudios del informante	-0,224	1,104	0,293
% fijo empleados	0,403	2,459	0,117
Sector	0,080	0,245	0,620
Antigüedad de la empresa	-0,276	2,380	0,123
Tamaño empresarial	-0,418	0,929	0,335
Constante	-0,944	0,309	0,578
Nº de observaciones válidas	136		
χ^2	26,538	Sig. 0,001	
R^2 Nagelkerke		0,239	
Prueba de Hosmer y Lemeshow		Sig. 0,759	

El estadístico de Wald sig. *** $p < .001$, ** $p < .01$, * $p < .05$

Verificada la bondad de ajuste del modelo analizaremos las variables incluidas en el mismo. La tabla 3.19 recoge los coeficientes β asociados a las variables explicativas, el valor alcanzado por el estadístico de Wald y el p -valor asociado al estadístico de Wald (que permite contrastar la hipótesis). A través de los coeficientes estimados (β)

del modelo comprobamos que la IE del tomador de decisiones de RRHH ejerce una influencia positiva y significativa en la generación de RRHH valiosos (con $p < 0,001$). En cuanto a las variables sociodemográficas, en el modelo planteado no identificamos ningún tipo de influencia de las mismas en la generación de RRHH valiosos.

La capacidad predictiva del modelo se valora en los resultados expuestos en la tabla 3.20. Así, se puede concluir que de las 56 PYMES con bajo compromiso el modelo predice correctamente a un 46,4 por ciento de ellas y de las 80 con alto compromiso el modelo predice correctamente el 82,5 por ciento de las mismas, siendo la capacidad total de predicción del modelo del 67,6 por ciento.

Tabla 3.20. Capacidad predictiva de IE en la generación de RRHH valiosos

Fuente: Elaboración propia

Valores observados		Predicción del modelo		Porcentaje de aciertos
		Baja generación	Alta generación	
Baja generación	56	26	30	46,4
Alta generación	80	14	66	82,5
			Porcentaje global	67,6

Por tanto, los análisis realizados nos indican que:

1. Según el estadístico *Chi-cuadrado* se rechaza la hipótesis nula que postula que los coeficientes de todos los términos excepto la constante son cero.
2. El porcentaje de varianza explicada por el modelo es aceptable (23,9%).
3. No existen diferencias significativas entre las clasificaciones observadas y las predichas según la prueba de Hosmer y Lemeshow. La capacidad predictiva del modelo es aceptable, un 67,6 por ciento.
4. El coeficiente de la variable independiente IE del tomador de decisiones de RRHH es positivo y altamente significativo.

Así pues, dados los resultados, se verifica la hipótesis *H2* que establece que: *La inteligencia emocional del tomador de decisiones de RRHH de la PYME influye positivamente en la generación de RRHH valiosos en la empresa.*

Respecto a la relación entre el nivel de IE del tomador de decisiones de RRHH de la PYME y las dimensiones que conforman el constructo generación de RRHH valiosos (tabla 3.21), se observa que: el “Desarrollo y aprovechamiento del talento del empleado para la toma de decisiones” (GR1) (t sig.= 0,001) presenta diferencias significativas en función de que los tomadores de decisiones de RRHH de la PYME tengan alta o baja inteligencia emocional. Sin embargo la IE no presenta una relación significativa con el “Desarrollo y aprovechamiento del talento del empleado para el desempeño” (GR2) (t sig.= 0,066). Por su parte, la dimensión “Resultado conductual en el empleado” (GR3) (t sig.= 0,533) no muestra diferencias significativas en función de que los entrevistados posean baja o alta inteligencia emocional.

La no significación de la relación entre la IE del responsable de RRHH y el desarrollo y aprovechamiento del talento para el desempeño puede deberse a que a pesar de que las prácticas que logran estos resultados valiosos son decididas por el responsable de RRHH (e.g., Formación, Promoción interna, Selección de personal), su ejecución podría ser en mayor medida delegada en otras personas frente a aquellas prácticas más encaminadas a aprovechar el talento para la toma de decisiones (e.g., Participación, Trabajo en equipo); en cualquier caso, una cierta relación parece existir pues si se aceptase con un criterio más flexible las relaciones significativas ($p < 0,1$), esta relación debería considerarse como existente. El absentismo, por su parte, puede verse influenciado por factores como situaciones familiares, enfermedad, etc. no analizadas en esta investigación.

Tabla 3.21. Relación entre la IE y las dimensiones de la generación de RRHH valiosos

Fuente: Elaboración propia

FACTORES GENERACIÓN RRHH VALIOSOS	Medias		Prueba de Levene para la igualdad de varianzas		Prueba T para la igualdad de medias	
	Baja inteligencia emocional	Alta inteligencia emocional	F	Sig.	t	Sig ^a .
GR1 Desarrollo y aprovechamiento del talento para la toma de decisiones	-0,3771610	0,2306125	0,587	0,445	3,553	0,001**
GR2 Desarrollo y aprovechamiento del talento para el desempeño	-0,1742541	0,1517399	0,054	0,816	1,853	0,066
GR3 Resultado conductual en el empleado	0,0572245	-0,0536042	1,797	0,182	-0,625	0,533

^a*** $p < .001$, ** $p < .01$, * $p < .05$

Basándonos en estos resultados se acepta sólo parcialmente la hipótesis *H2a* en la que se establece que: *Una alta inteligencia emocional del tomador de decisiones de RRHH de la PYME está vinculada con un mayor desarrollo y aprovechamiento del talento del empleado*. Por otro lado, los resultados muestran que debe rechazarse la hipótesis *H2b* según la cual: *Una alta inteligencia emocional del tomador de decisiones de RRHH de la PYME está vinculada con mejores resultados conductuales por parte del empleado*.

3.4.3. El sistema de prácticas de RRHH y la generación de RRHH valiosos

La siguiente hipótesis a contrastar hace referencia a la influencia del compromiso en la adopción de prácticas de RRHH sobre la generación de RRHH valiosos. De igual manera que para el contraste de las hipótesis anteriores, el primer paso para esta verificación se realizó a través de la prueba *Chi-cuadrado* para tablas de contingencia con sus correspondientes medidas de asociación. Los resultados se muestran en tabla 3.22.

Tabla 3.22. Relación entre el sistema de prácticas de RRHH y la generación de RRHH valiosos

Fuente: Elaboración propia

Cluster Generación RRHH valiosos	Cluster RRHH		Total
	Bajo compromiso	Alto compromiso	
Baja generación	51	9	60
	85,0%	15,0%	100,0%
	92,7%	10,6%	42,9%
Alta generación	4	76	80
	5,0%	95,0%	100,0%
	7,3%	89,4%	57,1%
Total	55	85	140
	39,3%	60,7%	100,0%
	100,0%	100,0%	100,0%
Medidas de asociación	Phi	0,811	Sig. 0,000
	Chi- cuadrado	91,996	0,000

Sobre la base de los resultados obtenidos podemos concluir lo siguiente:

1. El nivel de significación del estadístico *Chi-cuadrado* nos permite concluir que sí existe una relación entre las variables compromiso en el sistema de prácticas de RRHH y generación de RRHH valiosos.
2. La medida de asociación *Phi* muestra una relación positiva y significativa ($Phi = 0,811$, $p=0,000$) entre las dos variables de estudio.
3. La existencia de una fuerte relación entre el compromiso del sistema de RRHH adoptado en la empresa y la generación de RRHH valiosos. Así, todas las empresas que aplicaban prácticas de alto compromiso, el 95,0 por ciento habían logrado una alta generación de RRHH valiosos.
4. Existe una fuerte relación entre la adopción de un sistema de RRHH de bajo compromiso y la baja generación de RRHH valiosos. Concretamente, de las empresas que mostraban un bajo compromiso en el sistema de prácticas de RRHH implantado el 85,0 por ciento habían logrado una baja generación de RRHH valiosos.

Tras haber comprobado la existencia de asociación entre dichas variables, analizamos si el sistema de prácticas de RRHH aplicado puede influir en la generación de RRHH

valiosos. Para ello, se aplicó un análisis de regresión logística *binaria* cuyos resultados pueden ser observados en la tabla 3.23.

Se evidencia que los coeficientes β de todas las variables independientes son diferentes a cero, atendiendo a los valores que toma el estadístico Chi-cuadrado (113,567; $p=0,000$). Esto revela que el poder explicativo global del modelo es bueno. La prueba de Hosmer y Lemeshow ($p=0,689$) indica que no existen diferencias significativas entre las clasificaciones observadas y las predichas. La R^2 Nagelkerke muestra un porcentaje de varianza explicada por el modelo del 74,6 por ciento, muy elevado.

Tabla 3.23. Influencia de la adopción de un sistema de RRHH de alto compromiso en la generación de RRHH valiosos

Fuente: Elaboración propia

CLUSTER GENERACIÓN DE RRHH VALIOSOS			
COVARIABLES	β	Wald	Sig.
Cluster Compromiso del sistema de RRHH	5,412	40,846	0,000***
Informante relación empresa	0,389	0,554	0,457
Informante antigüedad en empresa	-0,772	3,565	0,059
Nivel de estudios del informante	0,037	0,013	0,910
% fijo empleados	-0,138	0,096	0,757
Sector	0,386	2,170	0,141
Antigüedad de la empresa	0,480	2,254	0,133
Tamaño empresarial	-0,926	1,635	0,201
Constante	-8,591	7,161	0,007
Nº de observaciones válidas	140		
χ^2	113,567	Sig. 0,000	
R^2 Nagelkerke		0,746	
Prueba de Hosmer y Lemeshow		Sig. 0,689	

El estadístico de Wald sig. *** $p < .001$, ** $p < .01$, * $p < .05$

Analizando los coeficientes estimados (β) del modelo se comprueba que las prácticas de RRHH de alto compromiso ejercen una influencia positiva significativa en la generación de RRHH valiosos (con $p < 0,001$). En relación a las variables sociodemográficas, no se identifica ninguna influencia significativa.

El modelo presenta una eficacia predictiva óptima, como se aprecia en los resultados mostrados en la tabla 3.24. Dichos resultados indican que, de las 60 PYMES con baja generación de RRHH valiosos, el modelo predice correctamente a un 86,7 por ciento de ellas y de las 80 con alta generación de RRHH valiosos el modelo predice

correctamente el 95,0 por ciento de las mismas, siendo la capacidad total de predicción del modelo del 91,4 por ciento.

Tabla 3.24. Capacidad predictiva de la adopción de un sistema de RRHH de alto compromiso en la generación de RRHH valiosos

Fuente: Elaboración propia

Valores observados		Predicción del modelo		Porcentaje de aciertos
		Bajo compromiso	Alto compromiso	
Bajos resultados	60	52	8	86,7
Altos resultados	80	4	76	95,0
			Porcentaje global	91,4

Por tanto, los análisis realizados nos indican que:

1. Según el estadístico *Chi-cuadrado* se rechaza la hipótesis nula que postula que los coeficientes de todos los términos excepto la constante son cero.
2. El porcentaje de varianza explicada por el modelo es alto (74,6%).
3. No existen diferencias significativas entre las clasificaciones observadas y las predichas según la prueba de Hosmer y Lemeshow. La capacidad predictiva del modelo es muy alta, un 91,4 por ciento.
4. Los coeficientes de las variables independientes en la regresión son positivos y altamente significativos, tanto para el sistema de RRHH como para la IE del tomador de decisiones de RRHH.

Por consiguiente, y basándonos en estos resultados, se acepta la hipótesis *H3*: *El compromiso en el sistema de prácticas de RRHH influye positivamente en la generación de RRHH valiosos en la empresa.*

Por su parte, si analizamos la relación entre el nivel de compromiso del sistema de prácticas de RRHH adoptado y las dimensiones que conforman el constructo generación de RRHH valiosos podemos observar (tabla 3.25) que el “Desarrollo y aprovechamiento del talento del empleado para la toma de decisiones” (GR1) ($t \text{ sig.} = 0,000$) y el “Desarrollo y aprovechamiento del talento del empleado para el desempeño” (GR2) ($t \text{ sig.} = 0,000$) son mayores en la medida en que se implante un

sistema de prácticas de RRHH de alto compromiso. En cuanto al “Resultado conductual del empleado” (GR3) (t sig.= 0,293), no presenta diferencias significativas atendiendo al grado de compromiso del sistema de prácticas adoptado.

Tabla 3.25. Relación entre el sistema de prácticas de RRHH y las dimensiones de la generación de RRHH valiosos

Fuente: Elaboración propia

FACTORES GENERACIÓN RRHH VALIOSOS	Medias		Prueba de Levene para la igualdad de varianzas		Prueba T para la igualdad de medias	
	Bajo compromiso	Alto compromiso	F	Sig.	t	Sig ^a .
GR1 Desarrollo y aprovechamiento del talento para la toma de decisiones	-0,8247990	0,4900121	5,285	0,023	9,225	0,000***
GR2 Desarrollo y aprovechamiento del talento para el desempeño	-0,4836400	0,3524468	9,060	0,003	4,811	0,000***
GR3 Resultado conductual en el empleado	0,1157551	-0,0648813	0,035	0,852	-1,054	0,293

^a*** $p < .001$, ** $p < .01$, * $p < .05$

Dichos resultados muestran que *un alto compromiso en el sistema de prácticas de RRHH conlleva un mayor desarrollo y aprovechamiento del talento del empleado*, lo cual permite validar la hipótesis H3a. Sin embargo, *un alto compromiso en el sistema de prácticas de RRHH no conlleva la obtención de mejores resultados conductuales por parte del empleado en nuestra muestra*, por lo que se rechaza la hipótesis H3b.

3.4.4. El efecto mediador de las prácticas de RRHH de alto compromiso en la influencia que la inteligencia emocional del tomador de decisiones ejerce sobre la generación de RRHH valiosos

A continuación se aborda el análisis del papel mediador de las prácticas de RRHH de alto compromiso incorporando para ello tanto a la IE del tomador de decisiones de RRHH como al sistema de prácticas de RRHH, en calidad de variables predictoras, en único modelo multivariante. Tal y como describimos en la formulación del modelo teórico, la inteligencia emocional del tomador de decisiones en materia de RRHH puede influir a través de la adopción y aplicación del sistema de prácticas de RRHH en la generación de RRHH valiosos. Por lo tanto, la última hipótesis a contrastar (H4) es una hipótesis de influencias conjuntas que trata de demostrar si la adopción de

prácticas de RRHH de alto compromiso es una variable mediadora de la influencia que la IE ejerce sobre la generación de RRHH valiosos.

Con este objeto se aplicó un análisis de regresión logística *binaria* mediante el método “*paso a paso*”. Así como en las hipótesis anteriores, elegimos el modelo de regresión logística dado el carácter dicotómico de la variable dependiente a estudiar (baja o alta generación de RRHH valiosos) y el objetivo perseguido: predecir dicha variable dependiente a partir de la IE del tomador de decisiones de RRHH y del sistema de prácticas de RRHH adoptado en la empresa.

Los resultados de este análisis pueden ser observados en la tabla 3.26, la cual recoge los coeficientes β asociados a las variables explicativas, el valor alcanzado por el estadístico de Wald y el p -valor asociado al estadístico de Wald (que permite contrastar la hipótesis).

El valor que presenta el estadístico Chi-cuadrado (105,797; $p=0,000$) indica que los coeficientes β de todas las variables independientes son diferentes a cero. De este modo, se puede afirmar que el poder explicativo global del modelo es bueno. Por su parte, la prueba de Hosmer y Lemeshow ($p=0,782$) muestra que no existen diferencias significativas entre las clasificaciones observadas y las predichas. La R^2 Nagelkerke indica un porcentaje de varianza explicada por el modelo del 76,9 por ciento, muy elevado.

Constatada la bondad de ajuste del modelo, procede centrarnos en el análisis de las variables incluidas en el mismo. El signo de los coeficientes de regresión recogidos en la tabla 3.26 nos indica el sentido de la relación entre cada una de las variables predictoras y la variable criterio. Así, analizando los coeficientes estimados (β) del modelo se comprueba que el compromiso de las prácticas de RRHH ejerce una influencia positiva significativa en la generación de RRHH valiosos (con $p<0,01$). Por el contrario, la IE del tomador de decisiones de RRHH no ejerce influencia en la generación de RRHH valiosos en este modelo. Por su parte, en lo relativo a las variables sociodemográficas, no identificamos ninguna influencia significativa en la generación de RRHH valiosos.

Tabla 3.26. Generación de RRHH valiosos

Fuente: Elaboración propia

CLUSTER GENERACIÓN DE RRHH VALIOSOS			
COVARIABLES	β	Wald	Sig.
Cluster Compromiso del sistema de RRHH	5,343	33,583	0,000***
Cluster IE del decisor	1,119	2,087	0,149
Informante relación empresa	0,399	0,418	0,518
Informante antigüedad en empresa	-0,892	3,530	0,060
Nivel de estudios del informante	-0,210	0,289	0,591
% fijo empleados	-0,090	0,033	0,857
Sector	0,266	0,819	0,365
Antigüedad de la empresa	0,412	1,263	0,261
Tamaño empresarial	-1,509	3,065	0,080
Constante	-8,170	5,584	0,018
Nº de observaciones válidas	125		
χ^2	105,797	Sig. 0,000	
R^2 Nagelkerke		0,769	
Prueba de Hosmer y Lemeshow		Sig. 0,782	

El estadístico de Wald sig. *** $p < .001$, ** $p < .01$, * $p < .05$

En cuanto a la capacidad predictiva del modelo, éste presenta una eficacia predictiva óptima como se aprecia en los resultados mostrados en la tabla 3.27. Así, se puede concluir que, de las 52 PYMES con baja generación de RRHH valiosos, el modelo predice correctamente a un 86,5 por ciento de ellas y de las 73 con alta generación de RRHH valiosos el modelo predice correctamente el 95,9 por ciento de las mismas, siendo la capacidad total de predicción del modelo del 92,0 por ciento.

Tabla 3.27. Capacidad predictiva del modelo

Fuente: Elaboración propia

Valores observados		Predicción del modelo		Porcentaje de aciertos
		Baja generación RRHH valiosos	Alta generación RRHH valiosos	
Baja generación RRHH V.	52	45	7	86,5
Alta generación RRHH V.	73	3	70	95,9
Porcentaje global				92,0

Por tanto, los análisis realizados nos indican que:

1. Según el estadístico *Chi-cuadrado* se rechaza la hipótesis nula que postula que los coeficientes de todos los términos excepto la constante son cero.
2. El porcentaje de varianza explicada por el modelo es alto (76,9%).
3. No existen diferencias significativas entre las clasificaciones observadas y las predichas según la prueba de Hosmer y Lemeshow. La capacidad predictiva del modelo es muy alta, un 92,0 por ciento.
4. El coeficiente de la variable independiente sistema de RRHH es positivo y altamente significativo. En cuanto a la segunda variable independiente la IE del tomador de decisiones de RRHH, no se encuentra una influencia significativa sobre la variable dependiente.

El propósito de la *H4* era testar que el sistema de prácticas de RRHH de alto compromiso representa una variable mediadora en la influencia que la IE del tomador de decisiones de RRHH ejerce sobre la generación de unos RRHH valiosos, incorporándose para ello ambas variables predictoras en un modelo global. Los resultados evidencian sólo una influencia positiva y significativa de la adopción de un sistema de prácticas de RRHH de alto compromiso. Por el contrario, la IE del tomador de decisiones de RRHH no incide directa y significativamente sobre la generación de RRHH valiosos en el modelo global. Esto es debido a que la IE del tomador de decisiones de RRHH si bien influye en la generación de RRHH valiosos tal y como ha quedado demostrado en la hipótesis H2, lo hace a través de la adopción e implantación de un sistema de prácticas de RRHH de alto compromiso.

Por tanto, y basándonos en estos resultados, se acepta la hipótesis *H4*: *La adopción e implantación de un sistema de prácticas de RRHH de alto compromiso representa una variable mediadora en la influencia que la IE del tomador de decisiones ejerce en la generación de RRHH valiosos.*

Para finalizar este capítulo, a continuación se presenta en la tabla 3.28 un resumen de los resultados obtenidos en relación a las hipótesis de investigación que fueron planteadas.

Tabla 3.28. Contraste de hipótesis

Fuente: Elaboración propia

HIPÓTESIS		RESULTADOS
H1	<i>La inteligencia emocional del tomador de decisiones de RRHH de la PYME influye positivamente en la adopción de un sistema de prácticas de RRHH de alto compromiso en la empresa.</i>	CONFIRMADA
H1a	<i>Las diferentes competencias emocionales que conforman la IE del tomador de decisiones de RRHH influirán en la adopción de las diferentes prácticas de RRHH de alto compromiso.</i>	CONFIRMADA
H2	<i>La inteligencia emocional del tomador de decisiones de RRHH de la PYME influye positivamente en la generación de RRHH valiosos en la empresa.</i>	CONFIRMADA
H2a	<i>Una alta inteligencia emocional del tomador de decisiones de RRHH de la PYME está vinculada con un mayor desarrollo y aprovechamiento del talento del empleado.</i>	PARCIALMENTE CONFIRMADA
H2b	<i>Una alta inteligencia emocional del tomador de decisiones de RRHH de la PYME está vinculada con mejores resultados conductuales por parte del empleado.</i>	RECHAZADA
H3	<i>El compromiso en el sistema de prácticas de RRHH influye positivamente en la generación de RRHH valiosos en la empresa.</i>	CONFIRMADA
H3a	<i>Un alto compromiso en el sistema de prácticas de RRHH, conlleva un mayor desarrollo y aprovechamiento del talento del empleado.</i>	CONFIRMADA
H3b	<i>Un alto compromiso en el sistema de prácticas de RRHH, conlleva mejores resultados conductuales por parte del empleado.</i>	RECHAZADA
H4	<i>La adopción e implantación de un sistema de prácticas de RRHH de alto compromiso representa una variable mediadora en la influencia que la IE del tomador de decisiones ejerce en la generación de RRHH valiosos.</i>	CONFIRMADA

CAPÍTULO 4

CONCLUSIONES, IMPLICACIONES Y LIMITACIONES

El presente trabajo de investigación se ha desarrollado con el propósito básico de responder a un objetivo teórico cuya consecución exige que abordemos otros objetivos de naturaleza empírica. Concretamente, el objetivo teórico plantea como reto la construcción de un modelo explicativo que ponga de manifiesto la influencia de la inteligencia emocional del tomador de decisiones de RRHH de la PYME en la generación de recursos humanos valiosos. Los objetivos empíricos que permiten su desarrollo se corresponden con los tres siguientes: (a) estudiar la influencia de la inteligencia emocional del tomador de decisiones de RRHH en la adopción de un sistema de prácticas de RRHH de alto compromiso en la empresa, (b) analizar la influencia de la inteligencia emocional del tomador de decisiones de RRHH de la PYME en la generación de unos recursos humanos valiosos y (c) analizar la influencia del sistema de RRHH implantado por la empresa en la generación de unos recursos humanos valiosos.

Al objeto de establecer las bases que nos permitieran responder al objetivo general de la investigación, en el primer capítulo del presente proyecto de tesis se realizó una revisión de la literatura publicada sobre el enfoque basado en los recursos, la dirección de RRHH, la adopción de prácticas de alto compromiso y la inteligencia emocional. Fundamentándonos en esta revisión se propuso un modelo explicativo teórico de la generación de RRHH valiosos en la empresa, a partir de la inteligencia emocional del tomador de decisiones de RRHH y su influencia en la adopción y aplicación de un sistema de prácticas de RRHH de alto compromiso. Este modelo constituye el marco teórico sobre el que se establecieron las hipótesis de investigación que sirvieron como punto de partida del estudio empírico.

En el presente capítulo presentaremos las conclusiones más relevantes derivadas de nuestra investigación empírica, que han permitido contrastar las hipótesis planteadas en relación con el modelo teórico propuesto en el primer capítulo. A partir de tales conclusiones propondremos en este capítulo un modelo final más desarrollado que combine las evidencias teóricas y empíricas obtenidas de nuestra investigación y que sirva de guía para el desarrollo de nuevos estudios en este campo. Ahora bien, antes de comentar las principales conclusiones alcanzadas a partir del contraste de hipótesis y llegar al modelo final resultado de la presente investigación, se exponen las principales conclusiones resultado del análisis descriptivo realizado. Así, en primer lugar, se presentan los resultados del análisis descriptivo efectuado para conocer el

perfil de las PYMES objeto de estudio, así como de sus tomadores de decisiones de RRHH. A continuación, se presentan las principales conclusiones en relación a las medidas que han permitido analizar cada uno de los constructos implicados en el modelo objeto de estudio. Posteriormente se presentan las conclusiones empíricas relativas al modelo y se discuten distintas implicaciones tanto académicas como prácticas que pueden derivarse de esta investigación. Finalmente, todo estudio adolece de una serie de limitaciones sobre las que también tendremos que reflexionar y se proponen algunas recomendaciones para el desarrollo de trabajos futuros.

4.1. PRINCIPALES CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS DESCRIPTIVO

El análisis descriptivo de las PYMES permitió una primera aproximación a la identificación de su comportamiento, así como un estudio del perfil sociodemográfico de sus tomadores de decisiones de RRHH. En este sentido, se presentan los hallazgos más relevantes.

Las PYMES canarias se definen como entidades que en promedio cuentan con el 75 por ciento o más de sus empleados en plantilla fija, no detectándose diferencias significativas en dicho porcentaje atendiendo al tamaño de la empresa (pequeña o mediana) o a su ubicación geográfica (Gran Canaria o Tenerife). Su actividad principal se encuadra dentro de los sectores de comercio, servicios y construcción, siendo estos dos últimos más representativos en la pequeña empresa. Las PYMES se caracterizan por su madurez, encontrándose la mayor parte de estas organizaciones en los rangos de entre 16 y 25 años de antigüedad, y de entre 7 y 15 años; lo cual ratifica el carácter estable de las empresas de la muestra. Esta antigüedad posibilita en las mismas el desarrollo y obtención de experiencia en la dirección de los RRHH. Las pequeñas empresas tienden a ser las más jóvenes (7 a 15 años) mientras que las medianas son más antiguas, lo cual puede deberse a la transición de pequeña a mediana empresa que a través de los años se suscite.

Del análisis descriptivo de las variables que definen el perfil sociodemográfico del tomador de decisiones de RRHH en las PYMES canarias podemos concluir que estas empresas están presididas en su mayor parte por directores de género masculino. No obstante, una representación del 38,9 por ciento de féminas pone de relieve la creciente presencia de las mismas en cargos de nivel superior y responsabilidad dentro de la organización. La toma de decisiones de RRHH en su mayoría está en

manos de directores y/o propietarios de entre 31 y 50 años de edad. En cuanto al nivel de estudios, la mayor parte de los encuestados ha realizado estudios universitarios de grado superior (54%), destacando en segundo lugar los participantes con estudios no universitarios (44%). En general, podemos concluir que los informantes que componen la muestra de la presente investigación tienen, en su mayoría, un elevado nivel de estudios.

Para aquellos individuos que dijeron poseer estudios universitarios de grado medio en adelante se indagó sobre el área en que cursaron esos estudios, siendo las más representativas Administración de empresas, otras titulaciones de Ciencias Sociales y Jurídicas. Muy pocos poseen estudios especializados en RRHH. Tal y como se esperaba, los estudios en el área de RRHH han sido realizados solamente por tomadores de decisiones de RRHH que trabajan en la mediana empresa. Esto puede deberse a que cuanto menor es el tamaño de la empresa en mayor medida el directivo debe asumir múltiples funciones; a medida que aumenta el tamaño empresarial incrementa también progresivamente la especialización valorándose los conocimientos que en ciertas áreas puede tener el directivo.

En cuanto al perfil profesional del tomador de decisiones de RRHH de la PYME, destaca que en la mayoría de los casos se trata de directivos contratados que tienen autonomía en la toma de decisiones (71,3%). Un 15,9 por ciento son propietarios que toman las decisiones de RRHH asesorados por su equipo de trabajo y el 12,7 por ciento restante son propietarios que toman las decisiones de RRHH sin asesoramiento de terceros. Es en las pequeñas empresas donde se presentan en mayor grado las figuras de “propietario con y sin asesoramiento”; a la inversa de la mediana empresa, donde sólo una minoría de propietarios toma las decisiones de RRHH. Por el contrario, la figura del “directivo no propietario” tiene muchísima mayor presencia en las empresas de tamaño mediano que en las pequeñas empresas.

Finalmente, se concluye que la mayoría de los encuestados disfruta de entre 7 y 15 años de antigüedad en la empresa. Al analizar la antigüedad en el cargo, la mayoría ostenta una antigüedad menor o igual a 5 años, seguidos de los que llevan entre 6 y 9 años. Para las empresas pequeñas los entrevistados están más distribuidos entre los diferentes tramos de antigüedad en el cargo, mientras que para la mediana empresa una gran mayoría de entrevistados lleva como máximo quince años en el cargo.

A continuación se expondrá un resumen de los principales resultados y conclusiones en cuanto a la IE del decisor, el compromiso del sistema de RRHH aplicado en la empresa y la generación de RRHH valiosos, así como su relación con el tamaño de la empresa, su ubicación geográfica y el género del informante.

Con respecto a la IE del decisor de RRHH, se observó que los entrevistados se sitúan en mayor grado en un grupo que puede calificarse como de alta IE. Ahora bien, en la mediana empresa parece existir un porcentaje ligeramente superior de individuos con alta IE que en la pequeña empresa. Analizando con mayor profundidad cada competencia emocional y el tamaño de la empresa se constató que el factor “Comunicación verbal persuasiva” es la única competencia para la que existen diferencias significativas en relación con el tamaño de la empresa, quedando claramente evidenciado su mayor desarrollo en los tomadores de decisiones de RRHH de la pequeña empresa. Este resultado puede deberse a la mayor cercanía que existe entre los responsables del área de RRHH y los empleados para la transmisión de mensajes, por ejemplo de las instrucciones relativas al trabajo; el hecho de existir menor número de niveles intermedios en la pequeña empresa permite un mayor acercamiento entre las partes, proporcionando esto a los directivos una mayor posibilidad de desarrollar esta competencia emocional que en las empresas de mayor tamaño.

Por otra parte, de todos los entrevistados con alta IE, un porcentaje ligeramente superior están establecidos en Gran Canaria. Concretamente, se observaron diferencias significativas para el factor “Empatía”, de modo que los tomadores de decisiones de RRHH de las PYMES en Gran Canaria presentan un mayor desarrollo de esta competencia emocional. Este resultado puede estar relacionado con la cultura empresarial existente en cada territorio y, por ende, con los estándares culturales desarrollados en las empresas y las habilidades emocionales adquiridas por los gestores de las mismas.

El género no tiene incidencia en la pertenencia a un conglomerado de IE. Se confirma que tanto hombres como mujeres mantienen similares proporciones de alta o baja IE. De hecho, sólo una competencia emocional de los individuos que conforman la muestra presenta diferencias respecto a la variable género, correspondiéndose ésta con la “Comunicación verbal persuasiva”. Concretamente, esta competencia es más habitual entre los individuos de género masculino. Ello puede ser debido a que el género masculino tiende a establecer en mayor medida relaciones en términos de

poder, que se pueden traducir en el uso frecuente de comunicación verbal persuasiva. Cuando se dan órdenes, se aconseja o expresan opiniones, el estatus puede ponerse de manifiesto en la interacción verbal.

Con respecto al compromiso en el sistema de prácticas de RRHH, nuestra investigación revela que en su mayoría las empresas adoptan sistemas de alto compromiso. Examinando la totalidad de empresas que se decantan por las prácticas de alto compromiso se observa que éstas son en mayor medida medianas empresas. Al analizar la relación de cada práctica de RRHH de alto compromiso con el tamaño de la empresa se puede apreciar que la formación se promueve más en la mediana empresa, debido probablemente a la mayor dotación de recursos económicos disponibles en ellas. Sin embargo, la participación se usa en mayor medida en la pequeña empresa, lo que puede explicarse por la relación directa y cercana que el tomador de decisiones logra tener con los RRHH, producto de la cercanía de ambos en la estructura organizativa.

En cuanto a la ubicación geográfica de la empresa, se pudo comprobar que la tendencia dominante en ambas ubicaciones es la de implantar un sistema de RRHH de alto compromiso. Profundizando en las diferencias en la implementación de cada práctica de RRHH se observó que únicamente la selección de personal constituye una práctica que se aplica en mayor proporción en Gran Canaria. En cuanto al género del informante, se corrobora que tanto los hombres como las mujeres tienden a implementar mayoritariamente sistemas de RRHH de alto compromiso, no existiendo diferencias significativas atendiendo a la variable género en lo que a adopción de una práctica particular se refiere.

Por último, los resultados de los análisis efectuados permiten concluir que tanto las pequeñas como las medianas empresas de la muestra están en su mayoría obteniendo alta generación de RRHH valiosos. Sin embargo, un porcentaje ligeramente superior de pequeñas empresas logran una alta generación de tales recursos.

En referencia a la ubicación geográfica, destaca nuevamente la existencia de una alta proporción de empresas de ambas localizaciones que obtienen alta generación de RRHH valiosos, siendo las más predominantes las empresas localizadas en Gran Canaria. Al profundizar en esta mayor generación de RRHH valiosos para la empresa,

se observa que el “Desarrollo y aprovechamiento del talento del empleado para la toma de decisiones” es superior para las PYMES establecidas en Gran Canaria.

Finalmente, se aprecia un porcentaje ligeramente superior en la generación de RRHH valiosos cuando el tomador de decisiones de RRHH es hombre que cuando es mujer.

4.2. CONCLUSIONES SOBRE LOS INSTRUMENTOS DE MEDIDA

En nuestro caso, son tres los constructos que se analizan a través de instrumentos de medida: la inteligencia emocional, el sistema de prácticas de RRHH y la generación de RRHH valiosos.

4.2.1. La medida de la IE

Al objeto de escoger la medida de la IE que más se adaptara a nuestro estudio, se realizó un análisis detallado de las medidas más fiables y válidas utilizadas con anterioridad para medir la IE. A partir de dicha revisión se observó la alta correlación identificada empíricamente entre las diferentes competencias emocionales analizadas en los distintos modelos propuestos por diferentes autores, lo cual no se corresponde con la distinción que de las mismas se hace desde un punto de vista conceptual.

Como contribución a este campo, nuestra investigación profundizó en el análisis de la propuesta teórica y empírica aportada por “People index”. Para ello, se efectuó una reducción de la dimensionalidad de la escala a través de un análisis factorial de componentes principales, identificándose en nuestro trabajo un conjunto de nueve competencias emocionales más coherente con la propuesta teórica realizada por el autor que la medición empírica efectuada por el mismo.

Tal y como plasma la literatura, existe la necesidad de desarrollar investigaciones para reducir el desfase existente entre los modelos teóricos y los datos (Keele y Bell, 2008). Por tanto, el refinamiento del constructo de IE desarrollado a partir de esta investigación representa una importante aportación a la literatura. Dado que los resultados alcanzados en el proceso de validación de nuestra escala han sido altamente satisfactorios, y que el constructo ofrece un nivel alto de fiabilidad (*alpha* de 0,944) y consistencia interna adecuada, se pone de manifiesto la idoneidad de la

misma como herramienta de medida de la IE en el campo de la dirección, invitando a reconsiderar el catálogo de competencias emocionales planteado desde un punto de vista teórico. A este respecto, nuestro trabajo recomienda la clasificación de éstas en nueve competencias clasificadas en tres dimensiones:

Cuadro 4.1. Dimensiones y competencias de IE propuestas a partir de nuestra investigación
Elaboración propia

DIMENSIONES	COMPETENCIAS EMOCIONALES
CONDUCTA PERSONAL	<ul style="list-style-type: none"> • Orientación al éxito • Autocontrol • Gestión del tiempo
RELACIONES INTERPERSONALES	<ul style="list-style-type: none"> • Sensibilidad interpersonal • Empatía • Construcción de relaciones internas • Fomento de la cooperación y gestión del conflicto
COMUNICACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidades de comunicación • Comunicación Verbal persuasiva

4.2.2. La medida del sistema de prácticas de RRHH

Para el diseño de la escala de medición del sistema de prácticas de RRHH de alto compromiso consideramos un conjunto de prácticas sobre las que existe consenso y que se adaptan a nuestro objetivo y contexto de estudio. Si bien este trabajo no pretendió abordar el desarrollo de nuevas prácticas de RRHH, una de las mayores aportaciones metodológicas es la creación de una nueva escala funcional y novedosa para la medición de dichas prácticas en el ámbito de la PYME.

Así, nuestra investigación no recurrió a reproducir íntegramente ninguna escala anteriormente utilizada por otros autores, únicamente se tomaron como referencia diversas escalas relevantes en el campo, o aquellas basadas en las mismas (Snell y Dean, 1992; Arthur, 1994; Mac Duffie, 1995; Delery y Doty, 1996; Ichniowski *et al.*, 1997; Gómez Mejía *et al.*, 2001; Rogg, 2001; Guthrie, 2002; Kaya, 2006; Sels *et al.*,

2006) cuyas medidas han sido ampliamente utilizadas y verificadas en la literatura. Algunos ítems fueron en gran medida adaptados, fusionados y transformados para nuestro estudio. En algunos casos se crearon nuevos ítems en función de los objetivos propuestos en este proyecto, dando como resultado una escala que comprende nueve prácticas de RRHH de alto compromiso: Selección de personal, Formación, Promoción interna, Evaluación, Trabajo en equipo, Diseño de puestos, Participación, Incentivos salariales y Equidad en el salario fijo.

En su aplicación empírica el comportamiento de la escala fue adecuado, resultó fácil de administrar, brindando un análisis apropiado de las prácticas de RRHH objeto de estudio; así mismo contó con un alto nivel de fiabilidad (*alpha* 0,937) y consistencia interna. Desde el punto de vista metodológico es un instrumento bien construido y con una buena fundamentación teórico-práctica. Razones que, como hemos apuntado, señalan la pertinencia de su utilización, pudiendo resultar de gran utilidad pues permite evaluar el sistema de prácticas de RRHH de alto compromiso en el contexto de la pequeña y mediana empresa, siendo viable su utilización por las mismas.

4.2.3. La medida de la generación de RRHH valiosos

Tal y como se detalló en el capítulo metodológico, dado el objetivo de esta investigación era imprescindible la medición de la generación de RRHH valiosos, desarrollando a tal efecto una nueva escala adecuada al entorno investigado. Debido a la inexistencia en la literatura de escalas para medir este constructo, consideramos que la diseñada en la presente investigación representa otra aportación de nuestro trabajo.

La operativización de dicha escala fue una tarea complicada; definir los criterios generales y las dimensiones que la configurarían. Así, los ítems utilizados se confeccionaron a partir de los resultados potencialmente derivables de cada práctica de RRHH y la evaluación del empleado en términos conductuales. De esta manera, nuestra investigación ha conseguido conceptualizar y operativizar el constructo generación de RRHH valiosos sobre la base de la construcción de una herramienta de medida formada por dos dimensiones: a) *Desarrollo y aprovechamiento del talento del empleado*, integrada por el desarrollo y aprovechamiento del talento del empleado para la toma de decisiones y el desarrollo y aprovechamiento del talento del empleado

para el desempeño; y b) *Resultado conductual en el empleado*, el cual se encuentra representado por el absentismo.

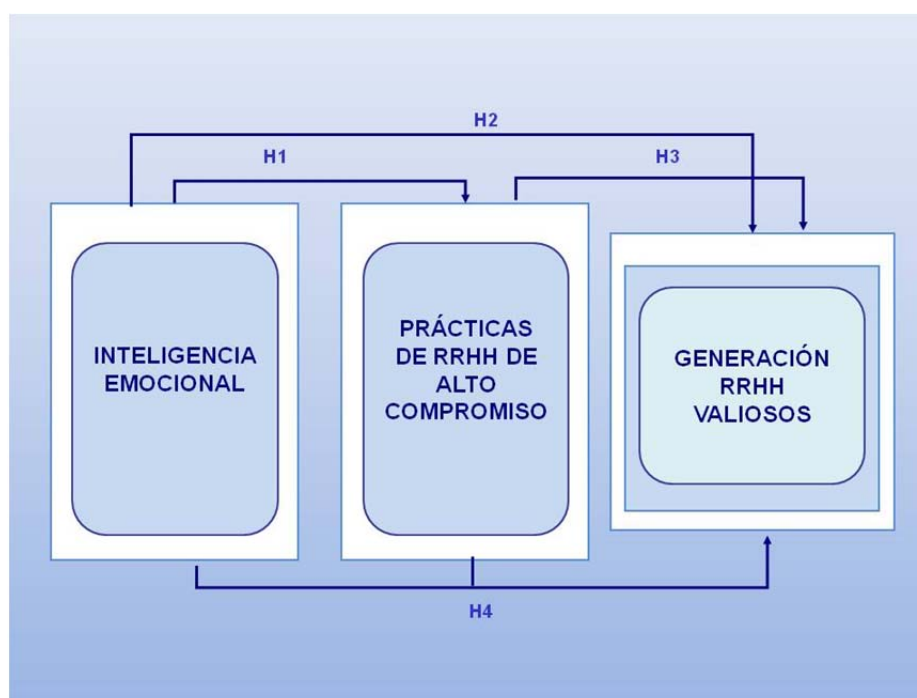
La evaluación de la escala definitiva dio como resultado un constructo que cumple con las propiedades de fiabilidad (α 0,827) y validez, constituyendo de esta manera una aportación académica de nuestra investigación a la medición de la generación de RRHH valiosos.

4.3. LA IE DEL TOMADOR DE DECISIONES DE RRHH EN LA PYME: UN MODELO EXPLICATIVO DE SU INFLUENCIA Y RESULTADOS

La hipótesis teórica fundamental que subyace a la presente investigación sugiere que la alta IE del tomador de decisiones de RRHH de la PYME influye en la adopción de un sistema de RRHH de alto compromiso y ambos, al ser recursos de carácter superior, generan RRHH valiosos (figura 4.1).

Figura 4.1. Modelo inicial

Fuente: Elaboración propia



El presente proyecto de tesis aspira, en última instancia, a contrastar empíricamente el modelo y las hipótesis de investigación enunciadas, para finalmente plantear un

modelo validado y más desarrollado. En el presente epígrafe expondremos un resumen de los resultados y las conclusiones de los diferentes análisis llevados a cabo para contrastar las cuatro hipótesis que dan respuesta a los objetivos que se han planteado para finalmente presentar dicho modelo refinado.

4.3.1. LA INFLUENCIA DE LA IE DEL TOMADOR DE DECISIONES DE RRHH DE LA PYME EN EL SISTEMA DE RRHH ADOPTADO EN LA EMPRESA

La hipótesis primera de nuestro modelo propone que *la inteligencia emocional del tomador de decisiones de RRHH de la PYME influye positivamente en la adopción de un sistema de prácticas de RRHH de alto compromiso en la empresa*. Se pretende constatar, por tanto, si existe una influencia positiva y significativa de la IE sobre el sistema de prácticas de RRHH adoptado. Los análisis llevados a cabo para testar esta hipótesis han revelado la existencia de dicho efecto. Cuando posee un elevado nivel de IE, el tomador de decisiones en materia de RRHH valorará al factor humano como un recurso valioso para la organización, tratará de garantizar condiciones de empleo justas y satisfactorias, y se preocupará por el desarrollo de habilidades y la generación de oportunidades para los RRHH. Nuestros resultados están en línea con los estudios en el campo de la IE y muestran que la inteligencia emocional otorga al director la habilidad de comprender intuitivamente lo que otros necesitan y quieren, y le permite desarrollar estrategias con el fin de satisfacer dichas necesidades y deseos (Anand y Udayasuriyan, 2010). De esta forma, las personas con alta inteligencia emocional pueden ser más competentes aprovechando sus emociones para facilitar el razonamiento y la toma de decisiones (Offermann *et al.*, 2004; Antonakis *et al.*, 2009).

Como resultado de una elevada IE el director puede interesarse por adoptar y desarrollar prácticas que promuevan el progreso de la fuerza laboral como medio para mejorar la eficiencia de la organización. Por consiguiente, al demostrar que la IE influye en la adopción de un sistema de alto compromiso, aceptamos la primera hipótesis.

Una cuestión que consideramos interesante destacar en este capítulo de conclusiones es la repercusión de cada una de las diferentes competencias emocionales en la adopción de las diferentes prácticas de alto compromiso. Ahora bien, ante la inexistencia de literatura previa en este ámbito, optamos por plantear en el capítulo 1 una sub-hipótesis exploratoria complementaria a la anterior que establecía que *las diferentes competencias emocionales que conforman la IE del tomador de decisiones*

de RRHH influirán en la adopción de las diferentes prácticas de RRHH de alto compromiso. Con el propósito de testar la misma se realizaron diferentes regresiones lineales en las que participaron como variables independientes las competencias emocionales y como dependientes las prácticas de RRHH, incluyéndose así mismo diferentes variables sociodemográficas en calidad de variables de control. Concretamente, se realizaron nueve regresiones que sirvieron como punto de partida para el contraste de esta sub-hipótesis y de donde se extraen las siguientes conclusiones relativas al poder explicativo de las competencias de IE sobre las prácticas de RRHH. En cuanto a la práctica *equidad en el salario fijo* no se presenta ninguna conclusión, dado que la regresión realizada para contrastar la influencia de la IE en la misma no aporta ningún resultado significativo, tal y como se expuso en el capítulo tres.

Evaluación

La primera regresión estimada contempla como variable dependiente la práctica de RRHH evaluación. Los resultados demuestran que cuanto mayor es la competencia emocional del director para *Gestionar el tiempo (IE8)* eficaz y eficientemente, mayor tendencia tendrá a hacer uso de la práctica de evaluación. La evaluación de alto compromiso permite tanto el aprendizaje del empleado como el acceso del directivo a información válida y oportuna para la toma de decisiones. En efecto, mediante la evaluación es posible detectar errores y ámbitos de mejora a abordar. De esta forma, un directivo con elevadas competencias emocionales en gestión del tiempo apreciará que la implementación de esta práctica constituye una inversión rentable. Los esfuerzos y el tiempo dedicados a la evaluación derivarán en mejoras sustanciales para la empresa como resultado de la mejor actuación de los empleados y la mayor disponibilidad de información para la toma de decisiones, reduciendo futuras pérdidas de tiempo y evitando crisis e imprevistos, ya que la base sobre la que descansa la gestión del tiempo es la planificación. Así mismo, el director será capaz de invertir el tiempo y esfuerzo que demanda la práctica de evaluación de alto compromiso sólo si ha logrado gestionar su propio tiempo de forma eficaz y eficiente.

El uso de la evaluación con criterios de alto compromiso es explicado también por la capacidad para el *Fomento de la cooperación y la gestión del conflicto (IE6)*, lo que podría ser debido a que cuando el director desarrolla esta competencia emocional busca el *feedback* y la crítica constructiva, promueve la mutua cooperación e incluso

detecta y resuelve conflictos interpersonales. Concretamente, el directivo que muestra un nivel elevado en esta competencia emocional buscará a través de la evaluación información periódica del personal, tanto relativa a sus resultados como a su conducta, lo que le permite detectar qué personas tienden a cooperar, trabajar en equipo y cuáles a crear conflicto. De esta forma, la evaluación de alto compromiso confiere al director el *feedback* necesario para guiar la toma de decisiones con el fin de mantener un buen clima laboral. Además, un director con estas competencias estará en disposición de ofrecer a los empleados el *feedback* constructivo que esta práctica de alto compromiso requiere, en un clima de cooperación, que le sirva a éste de estímulo y guía. Por tanto, podemos afirmar que la capacidad para el fomento de la cooperación y la gestión del conflicto propicia la aplicación de la evaluación por parte del director.

Participación

La primera competencia emocional que explica la práctica de participación es la denominada *Habilidad de comunicación (IE3)*; que hace referencia a las cualidades para la comunicación interpersonal y a la importancia que el directivo concede a expresar y solicitar información de los demás. Un directivo que tiene desarrollada esta competencia tendrá, por tanto, mayor predisposición a admitir y solicitar la participación de sus empleados, a valorar las aportaciones de éstos y a establecer mecanismos para formalizar dicha participación en la empresa. Por ser una persona habituada a la comunicación rápida y oportuna, le ofrecerá a sus empleados información transparente y de utilidad no sólo para el desempeño de sus puestos, sino también para que éstos puedan adecuadamente analizarla y realizar aportaciones de una manera fundamentada. Finalmente, si el director es receptivo y diplomático, dará la oportunidad para que los empleados sin temor sugieran mejoras y participen en la toma de decisiones.

En segundo lugar, cuando un director posee la competencia *Fomento de la cooperación y gestión del conflicto (IE6)* la participación del empleado también se ve impulsada. Esta competencia se refiere a la valoración que hace el individuo de la cooperación y el trabajo en equipo en el seno de su empresa, tratando de detectar los posibles conflictos interpersonales que existan entre los empleados y buscando el *feedback* y la crítica constructiva. Los directivos que poseen esta competencia harán en mayor medida uso de la participación de alto compromiso como cauce para que el empleado participe en las decisiones, tenga la oportunidad de dar sus opiniones y

sugerencias, y de esta forma recabar ese *feedback* e información necesaria que aporta sugerencias y una crítica constructiva sobre todas aquellas mejoras susceptibles de ser puestas en práctica en la empresa.

Así mismo, la práctica de RRHH referida a la participación se desarrollará en mayor medida cuanto más desarrollada esté en el directivo la competencia emocional *Construcción de relaciones internas (IE5)*. Esta competencia supone una mayor voluntad del directivo para propiciar interconexiones y alianzas estratégicas en el seno de su empresa, así como para favorecer un clima propicio a la participación abierta y la expresión de opiniones divergentes. Los directivos con esta competencia, por tanto, impulsarán la participación de alto compromiso como herramienta a través de la cual articular la recogida de sugerencias y opiniones de los empleados.

En cuarto lugar, la *Sensibilidad interpersonal (IE9)* por parte del director tiene una influencia negativa y significativa en la práctica relativa a la participación. Un director que haya desarrollado esta competencia emocional se interesa por indagar en la diversidad de su plantilla y entender el por qué de lo que ocurre a los empleados. Esta competencia le permitirá comprender que no todos los empleados pueden tener la misma adaptabilidad para tomar parte en las dinámicas de participación establecidas. Además, en muchos casos, para entender el por qué de las situaciones se requiere más del acercamiento del directivo que de la iniciativa del empleado a participar. Más que arbitrar mecanismos formales como cauce para la participación del empleado estos directivos asumen personalmente el acercamiento a sus empleados para obtener la información que desean.

Formación

La competencia emocional *Construcción de relaciones internas (IE5)* refleja la voluntad del directivo para iniciar y cultivar las relaciones estratégicas internas, crear un clima propicio para una participación abierta y dotar a los individuos de los recursos y capacidades para que puedan realizar aportaciones relevantes. De esta forma, cuando el director desarrolla esta competencia, mayor será su predisposición al uso de la formación de alto compromiso como un medio para mejorar la cualificación del empleado y dotarle de recursos y capacidades. La inversión en formación repercutirá en el desarrollo integral de los RRHH, permitiendo su reciclaje continuo, incrementando sus capacidades y mejorando, por tanto, su potencial y confianza para

involucrarse activamente en la empresa y participar planteando sus perspectivas, aunque éstas no sean coincidentes con las de la dirección. Así mismo, la formación como mecanismo de apoyo hacia el nuevo empleado contribuirá a que éstos adquieran en menor plazo de tiempo los conocimientos necesarios para que logren un mejor desempeño en sus puestos de trabajo y se integren plenamente y más fácilmente. De esta forma, a través de esta práctica de RRHH el director alimenta y facilita las relaciones internas dentro de la organización.

Una segunda competencia emocional influyente en la formación de alto compromiso es el *Autocontrol (IE4)*, el cual refleja la capacidad del directivo para manejar situaciones tensas, soportar bien la presión y el estrés y mantener aplomo y optimismo aún en situaciones complicadas y límites, sin caer en la frustración. Un directivo con estas competencias que desee un personal con perfil similar al suyo tendrá una mayor predisposición a invertir en formación para desarrollar el capital humano en su empresa, de forma que estos dispongan de la cualificación necesaria para desempeñar sus puestos y manejar situaciones complicadas y tensas. El directivo proyecta externamente su autocontrol y busca en la formación la ayuda para generar el autocontrol también en su personal.

Finalmente, la *Orientación al éxito (IE2)* también mostró influencia en la práctica de formación. Esta competencia emocional está relacionada con la proactividad y asertividad del directivo al tratar de realizar su trabajo con calidad y en tiempo, demostrando y practicando altas normas de integridad personal y profesional; por tanto, lleva al individuo a probarse a sí mismo frente a un estándar de excelencia. Un director que desarrolla dicha competencia puede estar más inclinado a tomar decisiones conducentes no sólo a mejorar sus propias habilidades y conocimientos, sino las de sus empleados, dada la relevancia de éstos en el quehacer empresarial y, por ende, en los resultados obtenidos por la empresa. De esta forma, IE2 aumenta la predisposición del directivo a dedicar recursos económicos y de tiempo a la formación del empleado, al objeto de capacitarle para que asuma con éxito las tareas que él le encomiende; el director reconoce que con una plantilla sin la formación adecuada no puede lograr las metas y objetivos establecidos con calidad y en plazo.

Trabajo en equipo

Cuando el director *Fomenta la cooperación y gestiona los conflictos (IE6)* valora el trabajo en equipo, trata de lograr un buen ambiente de trabajo dentro de la organización y busca el *feedback* y la crítica constructiva. El trabajo en equipo como práctica de RRHH puede, por tanto, constituir una herramienta para conseguir en su empresa todo aquello que para él es relevante si posee esta competencia, puesto que en el seno de los equipos se generan habitualmente espacios para la reflexión, se discuten soluciones y acciones que ayudan a mejorar las formas en que se realizan las cosas, generando enriquecimiento y mayores resultados. Es por ello que esta competencia emocional puede explicar la mayor inclinación del director a hacer uso de la práctica de alto compromiso trabajo en equipo. No obstante, la mayor interacción del personal en ocasiones puede generar conflictos interpersonales. Un director con la competencia IE6 podrá hacer frente a los problemas de este tipo que el trabajo en equipo puede traer consigo, por lo que ello también constituirá un aliciente para la adopción de esta práctica de RRHH.

Así mismo, la competencia emocional *Construcción de relaciones internas (IE5)*, que refleja la capacidad del director para afianzar las alianzas internas en la organización, se ha mostrado influyente en la aplicación de la práctica trabajo en equipo. A tal objeto, cuando el director se interesa por la construcción de relaciones internas implementará el trabajo en equipo con el fin de enriquecer el trabajo realizado y afianzar dichas alianzas en un contexto particular más delimitado.

Finalmente, el trabajo en equipo se ve impulsando cuando el directivo manifiesta la competencia emocional *Sensibilidad interpersonal (IE9)*. Dicha competencia le lleva a tratar al personal de un modo justo y consecuente, demostrando sensibilidad hacia la diversidad en el puesto de trabajo, por lo que la implementación de la práctica trabajo en equipo es una vía para apoyar la necesidad de inclusión de los empleados. Por otro lado, el director con esta competencia valora la perspectiva de que los equipos se desempeñen adecuadamente en función de las peculiaridades de sus integrantes, *e.g.*, el distinto grado de experiencia de cada miembro, las diferencias generacionales y culturales, e incluso las diferentes competencias o habilidades para resolver determinadas situaciones. Por su atención a la diversidad, el director reconoce que un equipo es un grupo humano y, como tal, es susceptible de mostrar todos los fenómenos que de manera natural se puedan dar en él; reconoce que cada individuo del equipo tiene un espacio personal que tiene que ser respetado por los demás, e

inculca a sus integrantes la sensibilidad al espacio personal de los demás miembros. Un director con esta competencia emocional se toma el tiempo para entender y escuchar a sus empleados, por lo que sabe el lugar que cada persona puede ocupar y en qué puede contribuir, llevando todo ello a un mayor éxito del trabajo en equipo.

Incentivos salariales

La única competencia emocional que ha mostrado tener una influencia, de carácter negativo, sobre la adopción de la práctica incentivos salariales ha sido la *Sensibilidad interpersonal (IE9)*. Cuando el director ha desarrollado la *Sensibilidad interpersonal*, probablemente valora a un subordinado más como un activo humano que como un recurso empresarial, tomando en consideración otros aspectos relacionados con su contribución a la empresa y su valor desde una perspectiva más integral. De hecho, estos directores destacan por tratar a los empleados de un modo justo y consecuente. Dado que el factor que explica los incentivos salariales se sustenta principalmente en relacionar la retribución variable con la productividad de los grupos o los resultados financieros y operativos de la organización, siendo menor la relevancia del rendimiento individual, parece lógico que los directores con mayor sensibilidad interpersonal no hagan uso de estos incentivos salariales que no reconocen el esfuerzo diferencial que los empleados realizan en favor de la empresa.

Promoción interna

En primer lugar, cuando el director desarrolla la *Empatía (IE1)*, manteniendo una actitud honesta en las relaciones interpersonales y reconociendo los logros y aptitudes de los subordinados, se verá impulsada la promoción interna en la empresa. El director empático logrará implementar y desarrollar un conveniente y justo proceso de promoción, encauzando y distribuyendo adecuadamente las oportunidades y ofreciendo a los empleados actuales la posibilidad de promoción antes que a personas externas si los primeros muestran las capacidades, aptitudes y actitudes necesarias. Por el contrario, si el director carece de empatía puede no reconocer los logros de los empleados ni ser consciente de sus intereses y necesidades, por lo que tendrá menor conocimiento de sus expectativas. La menor empatía, por tanto, podría limitar la inclinación del directivo a hacer uso de la promoción interna o llevarle a favorecer la

promoción de unas personas en perjuicio de otras, llegando incluso a promocionar a quien no esté interesado en incrementar su nivel de responsabilidad en la empresa.

En segundo lugar, la competencia emocional *Orientación al éxito (IE2)*, que refleja la importancia que el director concede al logro y su capacidad para tomar decisiones de alta calidad basadas en información adecuada, contribuye también al impulso de la práctica promoción interna, facilitando así que el personal operativo con capacidades sea promovido si cumple los requerimientos para el puesto. La importancia que el directivo otorga al trabajo bien hecho, a tiempo y con claridad llevará al directivo a buscar entre sus empleados a aquéllos con el perfil adecuado para ocupar puestos más elevados desde los que puedan contribuir a alcanzar los objetivos de la empresa y a su propio logro personal.

Finalmente, cuanto mayor es la capacidad por parte del director para *Autocontrolarse (IE4)*, esto es, mayor autodominio para manejar situaciones tensas, soportar la presión y, con mente abierta, extraer lo mejor de las situaciones, en mayor medida hará uso de la práctica promoción interna. Esta última, planteada en la presente investigación como la oferta de plazas de mayor nivel a aquellos empleados con capacidades para ocuparlas, requiere de los directivos competencias emocionales relevantes para lograr pensar con claridad a pesar de las presiones que pueda recibir de los diferentes empleados que deseen el puesto vacante. Así mismo, si no todos los empleados entienden o admiten la promoción de compañeros a puestos de nivel superior, pueden surgir conflictos y situaciones tensas, donde el autocontrol le permitirá al director mantenerse equilibrado, positivo y comprensivo aún en los momentos más críticos. El directivo mantendrá siempre el aplomo y el control frente a situaciones de desafío interpersonal, otorgando la oportunidad de promoción a quien lo pueda merecer y aportando a sus empleados una visión optimista y constructiva ante posibles conflictos o “amenazas” derivadas del desacuerdo. El autodominio emocional controla la impulsividad y sirve de base para afrontar casi cualquier tipo de situación, realizando el directivo un aprovechamiento productivo de las emociones.

Selección de personal

La implantación de la selección de personal con criterios de alto compromiso es explicada por el *Fomento de la cooperación y la gestión del conflicto (IE6)*, lo que podría ser debido a que cuando el director desarrolla esta competencia emocional

busca la cooperación y el trabajo en equipo, así como la crítica constructiva por parte de sus empleados; en definitiva, un buen clima laboral en el cual se minimicen los conflictos interpersonales. Por lo tanto, estos directores tendrán mayor predisposición a adoptar un proceso de selección de alto compromiso en el que se evalúen no sólo las habilidades técnicas sino también la aptitud para afrontar y resolver problemas, el espíritu de equipo, o la capacidad para proporcionar ideas de mejora, garantizando de esta forma el ambiente de trabajo deseado a través de la captación de unos recursos humanos con las capacidades adecuadas.

Diseño de puestos

El diseño de puestos es explicado, en primer lugar, por la competencia emocional relativa a la *Gestión del tiempo* (IE8). Cuando el directivo gestiona su tiempo eficaz y eficientemente es probable que impulse el diseño de puestos como una herramienta para optimizar dicho recurso y organizar adecuadamente la actividad empresarial. Al implantar el diseño de puestos, los empleados tienen claramente definidas sus tareas y obligaciones, lo que permite al director hacer un mejor uso del tiempo que de otro modo gastaría en proporcionar instrucciones constantemente. Así mismo, se reducen los conflictos de funciones entre puestos, impidiendo que surjan solapamientos y duplicidades que pongan en entredicho el correcto aprovechamiento de la jornada laboral. De esta forma, el directivo asegura una adecuada organización del tiempo de sus empleados, ya que estos serán más eficientes si saben en lo que deben trabajar. Cabe esperar que aquellos que gestionan bien su tiempo prefieran destinar tiempo al diseño de puestos antes que improvisar.

Tal y como se manifestó con anterioridad, la competencia emocional *Autocontrol* (IE4) impide los arrebatos emocionales, logrando que aquéllos que disfrutan de esta cualidad tengan una mayor claridad, calma y capacidad de discernimiento cuando planean y emprenden la implantación de dicha práctica. Dado que la fase de definición de las tareas puede generar conflictos internos que haya que resolver, el autodomínio emocional conferirá al directivo el aplomo necesario para abordar dichas situaciones con mayor objetividad. De esta forma, IE4 propiciará la aplicación del diseño de puestos.

Por el contrario, cuando la competencia emocional *Comunicación verbal persuasiva* (IE7) es elevada la adopción de la práctica diseño de puestos se reduce. En estos

casos, el tomador de decisiones de RRHH se esfuerza en que los empleados entiendan sus criterios, tratando de convencerles e influir en ellos para que los acepten, asegurándose así que los apliquen. De esta manera, el director podría restarle importancia a la adopción de la práctica diseño de puestos, al creer que sus habilidades verbales son suficientes para aclarar y comunicar a los empleados las funciones del puesto, pretendiendo similares resultados que con una definición y actualización formal de funciones. De esta forma, se cuestionará el empleo de tiempo en el diseño de puestos que, posteriormente, podría impedirle hacer modificaciones ágiles cuando sea necesario. Debido a ello, la influencia de esta competencia emocional es significativa pero con sentido negativo.

La competencia emocional *Sensibilidad interpersonal (IE9)* refleja la capacidad para ofrecer a cada quien lo que más se ajuste a su realidad. Desde este punto de vista, el diseño de puestos aportaría rigidez en lugar de la flexibilidad necesaria para que el tomador de decisiones de RRHH pudiera en cada momento atender a la diversidad. Por lo tanto, como mecanismo opuesto a la estandarización, la gestión de la diversidad hace posible desarrollar diferentes tipos de ajuste persona-puesto, entendiendo y escuchando al empleado, y considerando sus características personales. Este planteamiento explicaría por qué la competencia emocional IE9 tiene una influencia significativa y en sentido negativo sobre la decisión de implantar el diseño de puestos.

En definitiva, y a la luz de los resultados obtenidos, se concluyó que las competencias emocionales ejercen una influencia significativa en la implantación de prácticas de RRHH de alto compromiso, aceptando de esta manera la hipótesis *H1a: Las diferentes competencias emocionales que conforman la IE del tomador de decisiones de RRHH influirán en la adopción de las diferentes prácticas de RRHH de alto compromiso*. La mayor parte de las competencias emocionales logran explicar una o más prácticas de RRHH de alto compromiso. Ahora bien, las que en mayor medida explican el uso de dichas prácticas de RRHH son: Sensibilidad Interpersonal, Fomento de la cooperación y gestión del conflicto, Autocontrol, Construcción de relaciones internas, Orientación al éxito y Gestión del tiempo. De ahí que las Relaciones Interpersonales del directivo y su Conducta Personal sean las dimensiones de la inteligencia emocional que más capacidad explicativa presentan pues a ellas corresponden las competencias emocionales anteriormente citadas. Por contra, la dimensión con menor incidencia para explicar el uso de prácticas de RRHH de alto compromiso es la Comunicación, dado que las competencias emocionales Habilidad de comunicación y Comunicación verbal persuasiva tienen una mínima repercusión en la explicación de dichas prácticas.

En cuanto a las prácticas de RRHH de alto compromiso, distinguimos dos grupos, aquéllas que son explicadas en mayor medida por la IE y las que lo son en baja medida. En el primer grupo encontramos: Promoción a puestos internos vacantes, Diseño de puestos, Trabajo en equipo y, en mayor medida, la Participación. Estas prácticas son explicadas en mayor medida por la IE probablemente debido a la menor dependencia que tienen de recursos financieros para su implantación y desarrollo, de manera que su adopción puede obedecer al criterio propio del director, a su manera de ser y entender el valor de los empleados y la gestión que de los mismos ha de realizarse. El segundo grupo comprende aquellas prácticas cuya implementación requiere de una inversión económica más alta: Equidad en el salario fijo, Selección de personal, Evaluación e Incentivos salariales, pudiendo estar condicionadas por las disponibilidades financieras de la empresa, variable sustancialmente importante en el caso de la PYME.

En este sentido, y como expusimos en el capítulo primero, nuestros resultados corroboran que la IE es un elemento trascendental dentro de los perfiles directivos considerados como de excelente rendimiento laboral en las organizaciones (Morehouse, 2007), pudiendo llegar a representar un imperativo para el ejercicio eficaz de la dirección y el liderazgo (Bennis, 2001; Van der Zee, 2004; Rosete y Ciarrochi, 2005; Jamali *et al.*, 2008) ya que las competencias emocionales afectan a la toma de decisiones (Antonakis *et al.*, 2009). Nuestra investigación avala tales planteamientos para las particulares decisiones relativas a la adopción de prácticas de RRHH de alto compromiso.

Adicionalmente, nuestros resultados se diferencian del resto de investigaciones que analizan la inteligencia emocional de la dirección desde un ámbito más general, puesto que en el contexto de la PYME el director afronta una mayor complejidad en la toma de decisiones. De ahí que puede ser sumamente importante para estos directores conocer exactamente qué competencias emocionales son necesarias para lograr mayor acierto en su rol directivo, a pesar de las limitaciones y obstáculos que puedan encontrar en la implantación de prácticas de RRHH. A este respecto podemos señalar que las competencias emocionales Sensibilidad Interpersonal, Fomento de la cooperación y gestión del conflicto, Autocontrol, Construcción de relaciones internas, Orientación al éxito y Gestión del tiempo, son claves para la toma de decisiones y desarrollo de prácticas de RRHH por parte del director de la PYME.

Por su parte, las competencias emocionales que parecen tener una menor influencia en tal toma de decisiones son la Empatía, la Habilidad de comunicación y la Comunicación verbal persuasiva. Cabe destacar que estas competencias no son menos importantes en el perfil de un director de RRHH, aunque sí menos influyentes en la toma de decisiones relativa a la adopción e implantación de prácticas de RRHH. Por tanto, consideramos que las nueve competencias emocionales producto de la reducción de la escala original People Index son relevantes para el desarrollo de la dirección de RRHH en el ámbito de la PYME.

Finalmente, estimamos necesario plantear ciertas consideraciones con respecto a la competencia emocional que ejerce mayor influencia en la adopción e implantación de las prácticas de RRHH, la *Sensibilidad interpersonal*. En el contexto empresarial, la Sensibilidad interpersonal dirige su atención hacia el estudio del bienestar del empleado en sentido amplio; habla de saber escuchar adecuadamente, comprender y responder a pensamientos, sentimientos o intereses de los demás; supone demostrar la sensibilidad hacia la diversidad y tratar a los demás de un modo justo y consecuente. La literatura señala que un director con alta IE conducirá las relaciones con sus empleados de tal forma que éstos perciben su sensibilidad interpersonal, mejorando su adaptación e integración en el lugar de trabajo (e.g., Paterson y Härtel, 2002). Concretamente, esta competencia, tal vez asociada a una mayor valoración del factor humano, influye en la adopción de las prácticas de Participación, Trabajo en equipo, Incentivos salariales y Diseño de puestos, siendo por tanto una competencia emocional determinante en la predisposición del tomador de decisiones a adoptar sistemas de RRHH de alto compromiso.

4.3.2. LA INFLUENCIA DE LA IE DEL TOMADOR DE DECISIONES DE RRHH EN LA GENERACIÓN DE RHH VALIOSOS

La segunda hipótesis de esta investigación plantea que *la inteligencia emocional del tomador de decisiones de RRHH de la PYME influye positivamente en la generación de RRHH valiosos en la empresa*. Esta hipótesis encuentra apoyo empírico en nuestro trabajo dado que los análisis estadísticos llevados a cabo para contrastar la misma han revelado la existencia de una influencia positiva y significativa de la IE sobre la generación de RRHH valiosos en la empresa.

Por tanto, nuestra investigación refuerza el planteamiento que contempla que la IE del director permite crear un entorno social adecuado, generando motivación para que los trabajadores se involucren en las prácticas de RRHH adoptadas, de forma que desarrollen al máximo sus habilidades y conocimientos y realicen contribuciones relevantes para la empresa, garantizando así que como resultado de la aplicación de esas prácticas se generen RRHH valiosos. Nuestros resultados son, por tanto, coherentes con el EBR, ya que muestran que la habilidad de un director para aprovechar los recursos de la empresa (Lockett *et al.*, 2009), en este caso sus RRHH, puede proporcionar una fuente de ventaja competitiva (Gong *et al.*, 2009).

Adicionalmente, se formularon sendas sub-hipótesis que establecían una vinculación entre una alta IE del tomador de decisiones de RRHH con dos resultados relacionados con la generación de RRHH valiosos: el desarrollo y aprovechamiento del talento del empleado por parte de la empresa (H2a) y los resultados conductuales del empleado (H2b).

Investigaciones previas han evidenciado que los directores con alta inteligencia emocional obtienen resultados de los empleados que van más allá de las expectativas que cabe esperar (Barbuto y Burbach, 2006). Nuestros resultados confirman la importancia que tiene la IE del director de RRHH, ya que los test estadísticos aplicados permiten afirmar que *una alta inteligencia emocional del tomador de decisiones de RRHH de la PYME está vinculada con un mayor desarrollo y aprovechamiento del talento del empleado para la toma de decisiones*, si bien tal relación no se identifica cuando se contempla el aprovechamiento del talento para el desempeño. La no significación de la relación entre la IE del responsable de RRHH y el desarrollo y aprovechamiento del talento para el desempeño puede deberse a que a pesar de que las prácticas que logran estos resultados valiosos son decididas por el responsable de RRHH (e.g., Formación, Promoción interna, Selección de personal), su ejecución podría ser en mayor medida delegada en otras personas frente a aquellas prácticas más encaminadas a aprovechar el talento para la toma de decisiones (e.g., Participación, Trabajo en equipo); en cualquier caso, una cierta relación parece existir pues si se aceptara con un criterio más flexible las relaciones significativas ($p < 0,1$), esta relación debería considerarse como existente.

Por su parte, la investigación en el entorno empresarial ha resaltado que la relación que los empleados mantienen con su superior incide en gran medida en sus comportamientos y actitudes en la empresa (Graen, Novak y Sommerkamp, 1982;

Liden, Wayne y Stilwell, 1993; Liden *et al.*, 2000; Lee, 2005; Bhal y Ansari, 2007; Ansari *et al.*, 2007). En este ámbito, la investigación en el campo de la IE ha revelado que un director con alta IE es capaz de entender sus propias emociones y las de otros y, a través de este entendimiento, mejorar los comportamientos y actitudes de los empleados para alcanzar resultados positivos (Law, Wong, Huang y Li, 2007). Más concretamente, la IE de los directivos puede influir tanto en las conductas y salud de sus organizaciones como en las de los empleados (Britt *et al.*, 2004). De esta manera, los comportamientos de los líderes contribuyen a que los empleados muestren un menor absentismo (Álvarez, Pérez y Villacorta, 2003). Ahora bien, en contra de lo esperado, los resultados empíricos obtenidos en el presente trabajo no permiten concluir que *una alta inteligencia emocional del tomador de decisiones de RRHH de la PYME está vinculada con mejores resultados conductuales por parte del empleado*. Por tanto, esta investigación no encuentra apoyo empírico para la sub-hipótesis H2b.

Una explicación posible a estos resultados es la que ofrecen Boada *et al.* (2004) cuando argumentan que son muchos los aspectos que deben contemplarse cuando se analiza el absentismo del empleado en la empresa. Nuestra investigación se centra en un número limitado de variables predictoras cuyo efecto se ha mostrado limitado y no significativo. Más concretamente, los resultados conductuales podrían estar condicionados por factores económicos, factores organizativos, factores del medio laboral (Steers y Rhodes, 1984), entre otros relacionados con situaciones particulares y personales del individuo. Por otra parte, este resultado también se puede explicar por el hecho de que en nuestra investigación el absentismo se midió a través de un solo ítem, en el que se pedía al encuestado que comparase el nivel de absentismo de su empresa con el existente en el conjunto de su sector. Evidentemente, las posibles diferencias de criterio entre los encuestados a la hora de establecer el sector referente con el que compararse (definido más amplio o estrechamente) pueden afectar a la calidad de la información obtenida para efectuar este análisis. Este resultado sugiere por tanto la necesidad de profundizar en el diseño y validación de la medida de absentismo a fin de identificar indicadores más robustos aplicables en el contexto de la investigación.

4.3.3. LA INFLUENCIA DEL SISTEMA DE RRHH ADOPTADO POR LA EMPRESA EN LA GENERACIÓN DE RRHH VALIOSOS

La hipótesis tercera de nuestro modelo plantea que *el compromiso en el sistema de prácticas de RRHH influye positivamente en la generación de RRHH valiosos en la*

empresa. Los análisis llevados a cabo para contrastar esta hipótesis han revelado la existencia de la influencia positiva y significativa esperada. El modo de plantear la influencia objeto de estudio corresponde a un enfoque universalista sistémico, que establece la relación directa entre las prácticas de RRHH de alto compromiso y el desempeño organizativo (Delaney *et al.*, 1989; Pfeffer, 1994; Datta *et al.*, 2005; Lengnick-Hall *et al.*, 2009). Además, este enfoque destaca la importancia de analizar los RRHH desde una perspectiva que aborde el efecto del conjunto de prácticas de RRHH en lugar de analizar cada una de ellas individualmente (Wright y Boswell, 2002; Bae y Yu, 2005), pues es la complementariedad del grupo de prácticas escogido lo que tiene el potencial de generar ventajas competitivas en la empresa, acorde a lo establecido en el EBR. De este modo, y de acuerdo con lo argumentado, aceptamos la tercera hipótesis.

A su vez, también se formularon sendas sub-hipótesis que relacionaban el sistema de prácticas de RRHH de alto compromiso implantado y las dimensiones que se analizan respecto a la generación de RRHH valiosos: a) el desarrollo y aprovechamiento del talento del empleado y b) los resultados conductuales por parte del empleado.

Nuestra investigación asume que los RRHH pueden ser continuamente mejorados a través del sistema de prácticas de alto compromiso implantado, permitiendo a su vez el desarrollo y aprovechamiento del talento del empleado para la toma de decisiones y para el desempeño. Las dimensiones aquí presentadas se encuentran acordes a los fines establecidos en el modelo AMO, el cual plantea que las organizaciones que adoptan un sistema de alto compromiso deben perseguir a través de las prácticas implantadas el desarrollo de las habilidades de los empleados, su motivación, así como la creación de oportunidades para los mismos. Así, la sub-hipótesis H3a fue aceptada puesto que los resultados obtenidos de los test estadísticos aplicados permiten afirmar que *un alto compromiso en el sistema de prácticas de RRHH conlleva un mayor desarrollo y aprovechamiento del talento del empleado*, tanto para el desempeño como para la toma de decisiones. De esta manera, nuestros resultados dan apoyo a la investigación empírica realizada en este campo donde aparecen las áreas AMO como las principales del sistema de alto compromiso (Gellatly *et al.*, 2009). Estos sistemas confían en la creación de una relación de empleo mutua, basada en la inversión, en donde la organización invierte en las habilidades y oportunidades para el empleado y, a la vez, espera que los empleados adquieran niveles de capacitación y motivación para realizar aportaciones a la organización (Huselid, 1995; Kehoe y Wrigh, 2010). Estas aportaciones, a su vez, deben generar ventajas apropiables de forma que

el valor generado redunde en beneficios para la empresa (Grant, 1991; Kamoche y Muller, 1998).

Las investigaciones en el campo prueban que las empresas que aplican altos niveles de compromiso en sus prácticas tienden a tener tasas inferiores de absentismo de los empleados (Guthrie *et al.*, 2009). No obstante, la evidencia empírica obtenida en la presente investigación no ha permitido contrastar la hipótesis H3b que planteaba que *un alto compromiso en el sistema de prácticas de RRHH, conlleva mejores resultados conductuales por parte del empleado*; al no hallar una relación estadísticamente significativa entre ambas variables. Nuevamente, las particularidades que afectan a la medida del absentismo y que fueron planteadas con anterioridad podrían justificar la incapacidad de nuestros datos para confirmar esta relación.

4.3.4. LA INTELIGENCIA EMOCIONAL DEL TOMADOR DE DECISIONES DE RRHH DE LA PYME Y LA GENERACIÓN DE RRHH VALIOSOS: EL PAPEL MEDIADOR DE LA GESTIÓN DE RRHH DE ALTO COMPROMISO

Finalmente, nuestra cuarta hipótesis plantea que *la adopción e implantación de un sistema de prácticas de RRHH de alto compromiso representa una variable mediadora en la influencia que la IE del tomador de decisiones ejerce en la generación de RRHH valiosos*. Los análisis llevados a cabo para testar esta hipótesis han revelado que la IE del tomador de decisiones de RRHH tiene una influencia indirecta en la generación de RRHH valiosos que se produce a través de la adopción e implementación de un sistema de prácticas de RRHH de alto compromiso. De esta manera, el sistema de RRHH de alto compromiso ejerce un rol mediador entre la IE del tomador de decisiones de RRHH y la generación de RRHH valiosos, incorporándose por ello ambas variables predictoras en un modelo global.

En vista de los resultados alcanzados, podemos afirmar que este proyecto de tesis ha encontrado apoyo empírico para la mayoría de las hipótesis formuladas sobre la base de la revisión teórica llevada a cabo. De esta manera nuestro trabajo aporta apoyo empírico al planteamiento que reconoce que el lugar de trabajo no es un ambiente gestionado exclusivamente sobre una base cognitiva, como hasta hace poco tiempo se ha asumido; las emociones juegan un papel clave en la vida de la organización (Bay y McKeage, 2006; Anand y Udayasuriyan, 2010) y por ello cada vez más empresas están considerando a la IE entre las principales competencias que pueden propiciar un mayor desempeño (Laff, 2008).

Los resultados y conclusiones que presentamos en nuestro estudio son importantes para el desarrollo del campo de la dirección de RRHH en el contexto de la PYME. Esto es así porque contribuyen a aportar credibilidad a la IE, un constructo que ha sido criticado por algunos investigadores que consideran que no aporta objetividad a la toma de decisiones directiva (Spector, 2005).

En la presente investigación se asume que la eficacia del decisor de RRHH dependerá de su alta o baja IE. Es en los directivos donde recae la responsabilidad de tomar decisiones estratégicas para la empresa, así como de gestionar la mayoría de sus recursos, catalogándoles por ello como el activo más importante (Lerner y Almor, 2002). Las organizaciones cultivan, desarrollan y crean la ventaja competitiva mediante las decisiones de sus responsables (Akdemir, Kasimoglu y Ekmekci, 2009). Los directores de RRHH constituyen un recurso intangible y su IE les otorga la posibilidad de convertirse en un recurso organizativo valioso para la construcción de una ventaja competitiva sostenida para la empresa. A partir de los nuevos roles que se han asignado a la función directiva, la literatura concibe que las habilidades técnicas son una condición necesaria pero no suficiente para desempeñar eficientemente el papel de la dirección.

Específicamente, a partir de nuestro trabajo podemos afirmar que la adopción de un sistema de alto compromiso depende, entre otros factores, del desarrollo de las competencias emocionales del director de RRHH de la PYME y que a través de las prácticas de alto compromiso se propicia la generación de RRHH valiosos. Más particularmente, son principalmente las competencias emocionales relacionadas con la dimensión Relaciones Interpersonales del directivo y su Conducta Personal las que condicionan el desarrollo de las distintas prácticas de alto compromiso. Por otra parte, nuestra investigación reconoce que no es suficiente con decidir la adopción de un sistema de prácticas de alto compromiso si no existe un director de RRHH comprometido que, mediante su talante en la implementación de dichas prácticas, transmita a los RRHH lo valiosos que son para la organización. Si el conjunto de prácticas persigue el desarrollo de las habilidades, motivación y creación de oportunidades, todo ello en conjunto facilitará el desarrollo y aprovechamiento del talento del empleado.

De esta forma, los resultados obtenidos nos permiten construir un modelo más elaborado que recoge nuevos componentes e interacciones clave que participan en el proceso de generación de RRHH valiosos para la empresa (véase figura 4.2.). Este

modelo se sustenta en las ideas sintetizadas en la figura 1.5 ilustrada en el marco teórico del presente trabajo, e incorpora las conclusiones extraídas del estudio empírico llevado a cabo, aportando una visión más detallada y global del proceso.

Figura 4.2. La IE del directivo como antecedente de la generación de RRHH valiosos en la PYME: la función mediadora del sistema de RRHH de alto compromiso

Fuente: Elaboración propia



Finalmente, nuestra investigación apoya la relevancia de la dirección de los recursos humanos en la PYME, cuyas singularidades frente a las grandes empresas (e.g., Hornsby y Kuratko, 1990; 2003; Deshpande y Golhar, 1994; Renuka y Venkateshwara, 2006) justifican que la labor del tomador de decisiones de RRHH sea crítica por su contribución al éxito y competitividad de la misma (Rogoff *et al.*, 2004), y donde la IE del tomador de decisiones de RRHH y el sistema de prácticas de RRHH son variables clave en la generación de RRHH valiosos. Dichas variables son recursos intangibles que permiten crear valor en la empresa y no están disponibles en todas las organizaciones, por lo que conducen a ventajas potenciales que no pueden ser tomadas por otros y no son imitables, contribuyendo por tanto a crear una ventaja competitiva sostenible.

4.4. IMPLICACIONES ACADÉMICAS Y PRÁCTICAS

De la presente investigación derivan una serie de implicaciones, tanto de orden académico como de orden práctico. Desde una perspectiva académica el trabajo realizado ha permitido:

- Actualizar la revisión de los trabajos que han abordado el estudio de la dirección de RRHH y de la IE; sobre la base de esta revisión hemos propuesto la inclusión de nuevos elementos, efectos y relaciones que complementen el estudio de las variables investigadas, extendiendo así los límites de los marcos teóricos revisados.
- Aportar un marco teórico que recoge y contempla la IE del director de RRHH como un recurso clave para la organización, contribuyendo así mismo a expandir la corriente de estudios empíricos que evidencian la influencia de la IE de la dirección en la organización bajo el enfoque basado en los recursos.
- Enlazar la literatura sobre la inteligencia emocional del tomador de decisiones con la relativa a la implantación de prácticas de alto compromiso y contribuir al campo de estudio de la gestión empresarial aportando un modelo que integra nuevas perspectivas teóricas, a saber, una variable psicológica (inteligencia emocional del directivo) como antecedente de la adopción de prácticas de recursos humanos de alto compromiso en la PYME, así como su influencia indirecta, a través del sistema de prácticas de RRHH, en la generación de RRHH valiosos.
- Desde un punto de vista metodológico, la aportación académica del presente trabajo se relaciona con las escalas construidas para medir el sistema de prácticas de RRHH y la generación de RRHH valiosos. Ambas escalas fueron creadas especialmente para esta investigación, presentando unos excelentes índices de fiabilidad, además de su validez de contenido y del constructo. Además, nuestro estudio aporta un instrumento refinado de medición de la IE que muestra solidez científica y alta fiabilidad; diecisiete competencias emocionales originales se han sintetizado en nueve, identificándose así un conjunto de competencias más coherente con la propuesta teórica realizada por el autor que las competencias obtenidas a partir de la medición empírica efectuada por él mismo.

- Analizar y demostrar la influencia positiva y significativa de la IE del tomador de decisiones de RRHH de la PYME en la adopción de un sistema de prácticas de alto compromiso, e identificar las competencias emocionales que inciden sobre la adopción de las diferentes prácticas de RRHH de alto compromiso en el ámbito particular de la PYME. Así mismo se demuestra la influencia de la IE del tomador de decisiones de RRHH en la generación de RRHH valiosos para la empresa.
- Validar empíricamente, a través los resultados obtenidos, la influencia del sistema de RRHH implantado por la empresa en la captación y desarrollo de unos RRHH valiosos. En este sentido, se expone la necesidad de utilizar las diferentes prácticas y políticas de RRHH de forma conjunta o integrada en un sistema, como unidad de análisis más apropiada para el estudio de la relación entre las mismas y los resultados, tal y como plantean diversos autores (e.g., Huselid, 1995; MacDuffie, 1995; Wright y Boswell, 2002; Bae y Yu, 2005; Wright y Kehoe, 2008).
- Contribuir a la literatura científica interesada en el estudio de la PYME, dado que ésta adolece de estudios empíricos que permitan profundizar en sus singularidades. A este respecto se valida empíricamente el modelo propuesto en el contexto de la PYME, poniendo de manifiesto la importancia de la IE del tomador de decisiones de RRHH para una dirección eficaz que permita proporcionar ventajas competitivas, entre ellas la generación de RRHH valiosos.

En cuanto a las implicaciones prácticas, esta investigación proporciona a los directivos información respecto a la importancia del componente emocional en la aplicación de las prácticas de RRHH con el fin de generar unos RRHH valiosos. Así, en orden a alcanzar nuevas ventajas competitivas, aportamos información de una dimensión tan específica y clave en la competitividad de la PYME como es la naturaleza emocional del tomador de decisiones de RRHH. Dado que la IE del tomador de decisiones es un factor importante para el desarrollo e involucración de los RRHH en las prácticas de alto compromiso aplicadas, y dado que en el contexto de la PYME la proximidad física y mayor accesibilidad permite a los directores mantener una relación estrecha y continua con los RRHH en la ejecución de la actividad diaria, hemos de recomendar la gestión de las competencias emocionales como un elemento clave de la dirección. De esta manera, los directores pueden encontrar motivador conocer nuestros resultados y conclusiones, ya que les pueden orientar sobre aquellas competencias emocionales más adecuadas para una mejor gestión de RRHH.

Así mismo, esta investigación y sus resultados podrían sugerir la necesidad de que los tomadores de decisiones de RRHH se interesen por realizar cursos encaminados al desarrollo de su IE, en aras a estimular la generación de RRHH valiosos en sus empresas. (Por su lado, tanto los organismos privados como los agentes gubernamentales dedicados al apoyo de la PYME podrían enfatizar en sus actuaciones la importancia de la IE y de las prácticas de alto compromiso en la dirección empresarial, organizando programas de desarrollo de la IE dirigidos a los tomadores de decisiones de RRHH en las PYMES, tal y como realiza la gran empresa con sus ejecutivos). Finalmente, en los planes de estudio de las titulaciones en el área de empresa, ingenierías y otras relacionadas con el mundo de la empresa podría incorporarse como objetivo básico el desarrollo de competencias emocionales, ya que estos estudiantes están llamados a ocupar puestos directivos en el futuro.

Finalmente, nuestro trabajo brinda un perfil del tomador de decisiones de RRHH de la PYME canaria y del grado de desarrollo de cada una de sus competencias emocionales. Identifica además el sistema de RRHH y las prácticas de RRHH que principalmente se implantan en estas empresas. Así mismo, presenta las características sociodemográficas tanto del tomador de decisiones de RRHH como de las PYMES canarias. De esta manera, los resultados de nuestra investigación y conclusiones pueden ser de gran utilidad para los agentes económicos, políticos y sociales de la comunidad canaria.

4.5. PRINCIPALES LIMITACIONES DEL ESTUDIO Y RECOMENDACIONES PARA FUTURAS INVESTIGACIONES

A continuación se ponen de manifiesto aquellas limitaciones principales que presenta el estudio y se recomiendan una serie de propuestas para desarrollar futuras líneas de investigación a partir del trabajo desarrollado.

La primera limitación guarda relación con la representatividad de la muestra y, por tanto, la extrapolación de los resultados a otras poblaciones de PYMES. A este respecto, se debe tener en cuenta que la procedencia de las empresas que componen dicha muestra se circunscribe a la Comunidad Autónoma de Canarias. Por este motivo, sería recomendable que futuros trabajos de investigación replicasen el modelo planteado en el presente trabajo en otros contextos territoriales, con el fin de llevar a cabo un estudio comparativo más sistemático que permita obtener evidencias sobre la

posible existencia de diferencias entre regiones. Adicionalmente, proponemos la ampliación de la muestra a países americanos de habla hispana.

Con respecto a la elección de la metodología, los datos finales fueron obtenidos a través de un cuestionario debido a la necesidad de escoger un procedimiento que se adaptara al limitado tiempo del que dispone un empresario y facilitara además la captación de un número elevado de casos muestrales para contrastar las hipótesis formuladas. No obstante, deberían explorarse otras metodologías para el estudio exhaustivo de la IE del director. Así, podría ser muy interesante aplicar metodologías cualitativas realizando un estudio de casos en donde se analizara la IE a partir de métodos de evaluación de 360° o 180°.

Otra limitación de nuestro estudio guarda relación con las medidas del absentismo y de la rotación. Es por ello que sugerimos que futuras investigaciones traten de medir estos resultados conductuales del empleado de manera diferente. Así por ejemplo, se puede tomar como base una medida objetiva del absentismo y la rotación, si bien no siempre es posible obtener información de la empresa para estas variables (e.g., Wright y Kehoe, 2010). Por otra parte, a pesar de que estudios empíricos recientes apoyan la relevancia de la aportación directiva para la adopción y aplicación de prácticas de alto compromiso, así como para la obtención de resultados derivados de las mismas, es necesaria la realización de nuevos trabajos que evalúen el impacto que las percepciones de los empleados acerca de las prácticas de RRHH aplicadas por los directivos pueden tener en sus actitudes y resultados conductuales (Nishii y Wright, 2008; Nishii *et al.*, 2008; Wright y Kehoe, 2010).

A pesar de estas limitaciones, pensamos que nuestro trabajo aporta una información útil sobre variables poco analizadas en la literatura y que tienen que ver con la dimensión humana del director de la empresa. La investigación permite sugerir, a raíz de los resultados empíricos alcanzados, que la IE del decisor de RRHH en la PYME tiene una influencia apreciable y significativa sobre el compromiso del sistema de RRHH adoptado en la empresa y, a través de éste, en la generación de RRHH valiosos, contribuyendo así a expandir la corriente de estudios empíricos encuadrados en esta línea de investigación.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abbasi, S.; Hollman, K.W.** (2000). "Turnover: the real bottom line". *Public Personnel Management*. Vol. 29, Nº 3: 333-342.
- Acosta, M.; Correa, A.; González, A.** (2001). *Crecimiento en la pyme canaria: influencia del tamaño, la edad y el sector de actividad*. Documento de trabajo 2001-01:1-45. Universidad de La Laguna.
- Afiouni, F.** (2007). "Human resource management and knowledge management: A road map toward improving organizational performance". *Journal of American Academy of Business*. Vol. 11, Nº 2: 124-130.
- Aggarwal, U.; Bhargava, S.** (2009). "Reviewing the relationship between human resource practices and psychological contract and their impact on employee attitude and behaviours. A conceptual model". *Journal of European Industrial Training*. Vol. 33, Nº 1: 4-31.
- Ahire, S.L.; Golhar, D.Y.** (1996). "Quality management in large vs. small firms". *Journal of Small Business Management*. Vol. 34, Nº 2: 1-13.
- Akdemir, A.; Kasimoglu, M.; Ekmekci, A.** (2009). "Managerial and leadership perceptions of CEOs in leading Turkish companies". *International Journal of Business and Management*. Vol. 4, Nº 5: 158-165.
- Albizu, E.** (1997). *Flexibilidad laboral y gestión de los recursos humanos*. Barcelona, Ariel.
- Alimo-Metcalfe, B.; Lawler, J.** (2001). "Leadership development in UK companies at the beginning of the twenty-first century: lessons for the NHS?" *Journal of Management in Medicine*. Vol. 15, Nº 5: 387-404.
- Allen, A.G.; Shore, L.M.; Griffeth, R.W.** (2003). "The role of perceived organizational support and supportive human resource practices in the turnover process". *Journal of Management*. Vol. 29, Nº 1: 99-118.
- Allen, N.J.; Hecht, T.D.** (2004). "The 'romance of teams': toward an understanding of its psychological underpinnings and implications". *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. Vol. 77, Nº 4: 439-461.
- Álvarez, B.; Pérez G.; Villacorta D.** (2003). "The integration of knowledge management practices with human resource management in hotels". Documento presentado en el *IV Workshop La Gestión de Recursos Humanos en la Nueva Economía*. Universidad de Cádiz.
- Álvarez, G.** (2008). "Determinantes del compromiso organizacional. ¿Están los trabajadores a tiempo parcial menos comprometidos que los trabajadores a tiempo completo?" *Cuadernos de Estudios Empresariales*. Vol. 18: 73-88.
- Alvesson, M.; Kärreman, D.** (2007). "Unraveling HRM: identity, ceremony, and control in a Management consulting firm". *Organization Science*. Vol. 18, Nº 4: 711-23.
- Amit, R.; Schoemaker, P.** (1993). "Strategic assets and organizational rent". *Strategic Management Journal*. Vol.14, Nº 1: 33-46.
- Anand, R.; Udayasuriyan, G.** (2010). "Emotional Intelligence and its relationship with leadership practices". *International Journal of Business and Management*. Vol. 5, Nº 2: 65-76.
- Anderson, C.R.; Paine, F.T.** (1975). "Managerial perceptions and strategic behavior". *Academy of Management Journal*. Vol. 18, Nº 4: 811-823.

Anderson, S.E.; Coffey, B.S.; Byerly, R.T. (2002). "Formal organizational initiatives and formal workplace practices: links to work-family conflict and job-related outcomes". *Journal of Management*. Vol. 28, N° 6: 787-810.

Andrews, K.R. (1987). *The Concept of Corporate Strategy* (3rd ed.). Homewood, Down Jones - Irwin.

Ansari, M.A.; Kee, D.M.H.; Aafaqi, R. (2007). "Leader-member exchange and attitudinal outcomes: role of procedural justice climate". *Leadership & Organization Development Journal*. Vol. 28, N° 8: 690-709.

Antonakis J.; Ashkanasy N.; Dasborough M. (2009). "Does leadership need emotional intelligence?". *The Leadership Quarterly*. Vol. 20, N° 2: 247-261.

Appelbaum, E.; Bailey, T.; Berg, P.; Kalleberg, A.L. (2000). *Manufacturing advantage: why high-performance work system pay off*. New York, Cornell University Press.

Aragón, A.; Barba, J.; Sanz, R. (2003). "Effects of training on business results". *International Journal of Human Resource Management*. Vol. 14, N° 6: 956-980.

Aragón, A.; Rubio, A. (2005). "Factores asociados con el éxito competitivo de las PYMES industriales en España". *Universia Business Review*. Cuarto trimestre: 38-51.

Argote, L.; Mcevily, B.; Reagans, R. (2003). "Managing knowledge in organizations: an integrative framework and review of emerging themes". *Management Science*. Vol. 49, N° 4: 571-582.

Arthur, J.B. (1992). "The linking between business strategy and industrial relations systems in American steel minimills". *Industrial and Labour Relations Review*. Vol. 45, N° 3: 488-506.

Arthur, J.B. (1994). "Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover". *Academy of Management Journal*. Vol. 37, N° 3: 670-687.

Aryee, S.; Budhwar, P.S.; Chen, Z.X. (2002). "Trust as a mediator of the relationship between organizational justice and work outcomes: test of a social exchange model". *Journal of Organizational Behavior*. Vol. 23, N° 3: 267-285.

Ashforth, B.E. (2001). *Role transitions in organizational life: an identity-based perspective*. Mahwah, N.J., Lawrence Erlbaum Associates.

Ashforth, B.E.; Humphrey, R.H. (1995). "Emotion in the workplace: a reappraisal". *Human Relations*. Vol. 48, N° 2: 97-125.

Ashkanasy, N.; Daus, C. (2005). "Rumors of the death of emotional intelligence in organizational behavior are vastly exaggerated". *Journal of Organizational Behavior*. Vol. 26, N° 4: 441-452.

Audretsch, D.B.; Keilbach, M. (2004). "Does entrepreneurship capital matter?" *Entrepreneurship Theory and Practice*. Vol. 28, N° 5: 419-429.

Bacon, N.; Ackers, P.; Storey, J.; Coates, D. (1996). "It's a small world: managing human resources in small business". *The International Journal of Human Resource Management*. Vol. 7, N° 1: 82-100.

Bacon, N.; Hoque, K. (2005). "HRM in the SME sector: valuable employees and coercive networks". *International Journal of Human Resource Management*. Vol. 16, N° 11: 1976-1999.

- Bae, J.; Lawler, J.J.** (2000). "Organizational and HRM strategies in Korea: impact on firm performance in an emerging economy". *Academy of Management Journal*. Vol. 43, N° 3: 502-517.
- Bae, J.; Yu, G.** (2005). "HRM configurations in Korean venture firms: resource availability, institutional force and strategic choice perspectives". *The International Journal of Human Resource Management*. Vol. 16, N° 9: 1759-1782.
- Bagdadli, S.; Roberson, Q.; Paoletti, F.** (2006). "The mediating role of procedural justice in responses to promotion decisions". *Journal of Business Psychology*. Vol. 21, N° 1: 83-102.
- Bagshaw, M.** (2000). "Emotional intelligence - training people to be affective so they can be effective". *Industrial and Commercial Training*. Vol. 32, N° 2: 61-65.
- Bailey, T.** (1993). "Discretionary effort and the organization of work: employee participation and work reform since Hawthorne". Unpublished manuscript, Teachers College. Columbia University.
- Baird, L.; Meshoulam, I.** (1988). "Managing two fits of strategic human resource management". *Academy of Management Review*. Vol. 13, N° 1: 116-128.
- Baird, M.** (2002). "Changes, dangers, choice and voice: understanding what high commitment management means for employee and unions". *The Journal of Industrial Relations*. Vol. 44, N° 3: 359-375.
- Bakan, I.; Suseno, Y.; Pinnington, A.; Money, A.** (2004). "The influence of financial participation and participation in decision-making on employee job attitudes". *International Journal of Human Resource Management*. Vol. 15, N° 3: 587-616.
- Balderson, D.** (2003). *Canadian entrepreneurship and small business management* (5th ed.). Toronto, McGraw-Hill Ryerson.
- Barbuto, J.E.; Burbach, M. E.** (2006). "The emotional intelligence of transformational leaders: A field study". *The Journal of Social Psychology*. Vol. 146, N° 1: 51-64.
- Barcnas** (2008). *Nota de prensa*. Confederación española de la Pequeña y Mediana Empresa.
- Barker, L.** (2000). "Effective leadership within hospice and specialist palliative care units". *Journal of Management in Medicine*. Vol. 14, N° 5/6: 291-309.
- Barney, J.B.** (1991). "Firm resources and sustained competitive advantage". *Journal of Management*. Vol. 17, N° 1: 99-110.
- Barney, J.B.; Wright, P.M.** (1998). "On becoming a strategic partner: the role of human resources in gaining competitive advantage". *Human Resource Management*. Vol. 37, N° 1: 31-46.
- Bar-On, R.** (1997). *The Bar-On emotional quotient inventory (EQ-I): a test of emotional intelligence*. Toronto, Multi-Health Systems.
- Bar-On, R.** (2000). "Emotional and social intelligence: insights from the emotional quotient inventory (EQ-i)", en Bar On, R.; Parker, J.D. (Eds.). *The Handbook of emotional intelligence*. San Francisco, Jossey-Bass: 363-388.
- Bar-On, R.** (2002). *EQ-i:S Bar-On emotional quotient inventory: technical manual*. Toronto, Multi-Health Systems.

Bar-On, R. (2005). "The Bar-On model of emotional social intelligence", en Fernandez-Berrocal, P.; Extremera, N. (Eds.). *Special issue Psicothema*. Vol. 17.

Bar-On, R. (2006). "The Bar-On model of emotional-social intelligence (ESI)". *Psicothema*. Vol. 18, supl.: 13-25.

Bar-On, R.; Parker, D.A. (2000). *Emotional quotient inventory: youth version (EQ-i:YV)*. Toronto, Multi-Health Systems.

Barrett, A.; O'Connell, P.J. (2001). "Does training generally work? Measuring the returns to in-company training". *Industrial and Labor Relations Review*. Vol. 54, N° 3: 647-662.

Barsade, S.G. (2002). "The ripple effect: emotional contagion and its influence on group behavior". *Administrative Science Quarterly*. Vol. 47, N°4: 644-675.

Barsade, S.G.; Gibson, D.E. (2007). "Why does affect matter in organizations?". *Academy of Management Perspectives*. Vol. 21, N° 1: 36-57.

Bass, B.M.; Avolio, B.J. (1990). *Transformational leadership development: manual for the multifactor leadership questionnaire*. Palo Alto, C.A., Consulting Psychologist Press.

Bass, B.M.; Riggio, R.E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed). Mahwah, N.J., Lawrence Erlbaum.

Bassi, L.J.; Van Buren, M.E. (1999). "Sharpening the leading edge". *Training & Development*. Vol. 53, N° 1: 23-33.

Batista, J.M.; Martínez, M.R. (1989). *Análisis multivariante. Análisis de componentes principales*. Barcelona, Editorial Hispano Europea.

Batt, R. (2000). "Strategic segmentation in front-line services: matching customers, employees and human resource systems". *International Journal of Human Resource Management*. Vol. 11, N° 3: 540-61.

Batt, R. (2002). "Managing customer services: human resource practices, quit rates, and sales growth". *Academy of Management Journal*. Vol. 45, N° 3: 587-597.

Batt, R.; Holman, D.; Holtgrewe, U. (2009). "The globalization of service work: comparative institutional perspectives on call centers: introduction to a special issue of ILRR". *Industrial & Labor Relations Review*. Vol. 62, N° 4 : 453-488.

Batt, R.; Valcour, P.M. (2003). "Human resources practices as predictors of work- family outcomes and employee turnover". *Industrial Relations*. Vol. 42, N° 2: 189-220.

Bay, D.; McKeage, K. (2006). "Emotional intelligence in undergraduate accounting students: Preliminary assessment". *Accounting Education: An International Journal*. Vol. 15, N° 4: 439-454.

Bayo, A.; Huerta, E. (2000). *Los determinantes del pago de incentivos a la productividad en la industria española*. Documento de trabajo. Universidad de Navarra.

Bayo, A.; Larraza, M. (2009). "Profit-Sharing plans and affective commitment: does the context matter?" *Human Resource Management*. Vol. 48, N° 2: 207- 226.

Bayo, A.; Merino, J. (2002). "Las prácticas de recursos humanos de alto compromiso: un estudio de los factores que influyen sobre su adopción en la industria española". *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*. N° 12: 227-246.

- Bayo, A.; Ortín, P.** (2003). "Internal promotion versus external recruitment: evidence in industrial plants". *Documents de Treball de la Universitat Autònoma de Barcelona*. N° 03/3.
- Beatty, R.W.; Schneier, C.E.** (1997). "New HR roles to impact organizational performance: From partners to players". *Human Resource Management*. Vol. 36, N° 1: 29-37.
- Bechara, A.; Damasio, H.; Damasio, A.R.** (2000). "Emotion, decision making, and the orbitofrontal cortex". *Cerebral Cortex*. Vol.10, N° 3: 295-307.
- Bechara, A.; Tranel, D.; Damasio, A.** (2000). "Poor judgment in spite of high intellect: neurological evidence for emotional intelligence", en Bar On, R.; Parker, J. (Eds.). *The handbook of emotional intelligence: theory, development, assessment, and application at home, school, and in the workplace*. San Francisco, Jossey-Bass: 192-214.
- Becker B.; Huselid M.** (2006). "Strategic human resources management: where do we go from here?" *Journal of Management*. Vol. 32, N° 6: 898-925.
- Becker, B.; Gerhart, B.** (1996). "The impact of human resource management on organizational performance: progress and prospects". *Academy of Management Journal*. Vol. 39, N° 4: 779-801.
- Becker, B.; Huselid, M.; Pickus, P.; Spratt, M.** (1997). "HR as a source of shareholder value: research and recommendations". *Human Resource Management Journal*. Vol. 36, N° 1: 39-47.
- Becker, B.; Huselid, M.; Ulrich, D.** (2001). *The HR scorecard: linking people, strategy and performance*. Boston, MA, Harvard Business School Press.
- Becker, T.** (2003). "Is emotional intelligence a viable concept?" *Academy of Management Review*. Vol. 28, N° 2: 192-195.
- Beer, M.; Spector, B.** (1985). "Corporate transformations in human resource management", en Walton, R.E.; Lawrence, P.R. (Eds.). *HRR trends and challenges*. Boston, Harvard Business School Press.
- Beer, M.; Spector, B.; Lawrence, P.R.; Mills, D.Q.; Walton, R.E.** (1984). *Managing human assets*. New York, The Free Press.
- Beltrán, I.** (2006). *Influence of high commitment management on organizational performance: human resource flexibility as a mediator variable*. Tesis doctoral. Universitat Jaume I.
- Beltrán, I.; Roca, I.; Escrig, A.; Bou, J.C.**(2008). "Human resource flexibility as a mediating variable between high performance work systems and performance". *Journal of Management*. Vol. 34, N° 5: 1009-1045.
- Benito, D.;** (2007). "La organización basada en las familias. La conciliación de la vida familiar y laboral". Documento presentado en *XX Congreso anual de AEDEM*. Palma de Mallorca.
- Bennis, W.** (2001). *The emotional intelligent workplace*. San Francisco, Jossey-Bass.
- Benson, G.S.** (2006). "Employee development, commitment and intention to turnover: a test of employability policies in action". *Human Resource Management Journal*. Vol. 16, N° 2: 173-192.
- Benson, G.S.; Finegold, D.; Mohrman, S.** (2004). "You paid for the skills, now keep them: tuition reimbursement and voluntary turnover". *Academy of Management Journal*. Vol. 47, N° 3: 315-331.
- Berrios, M.P.; López, E.; Aguilar, M.C.** (2007). "Inteligencia emocional y estilo de liderazgo". Documento presentado en el *I International Congress on Emotional Intelligence*. Málaga.

- Berson Y.; Linton, J.** (2005). "An examination of the relationships between leadership style, quality, and employee satisfaction in R&D versus administrative environments". *R&D Management*. Vol. 35, N° 1: 51-60.
- Bhal, K.T.; Ansari, M.A.** (2007). "Leader-member exchange-subordinate outcomes relationship: role of voice and justice". *Leadership & Organization Development Journal*. Vol. 28, N° 1: 20-35.
- Binks, M.R.; Ennew, C.T.** (1996). "Growing firms and the credit constraint". *Small Business Economics*. Vol. 8, N° 1: 17-25.
- Birdi, K.; Cleg, C.; Patterson, M.; Robinson, A.; Stride, C.D.; Wall, T.D.; Wood, S.J.** (2008). "The impact of human resource and operational management practices on company productivity: a longitudinal study". *Personnel Psychology*. Vol. 61: 467-501.
- Bishop, J.** (1997). "What we know about employer-provided training: a review of the literature", en Polacheck, S. (Ed.). *Research in labor economics*. Greenwich, JAI Press: Vol. 16: 19-87.
- Bishop, J.; Scott, K.; Burroughs, S.** (2000). "Support, commitment, and employee outcomes in a team environment". *Journal of Management*. Vol. 26, N° 6: 1113-1133.
- Bishop, J.W.; Scott, K.D.; Goldsby, M.G.; Cropanzano, R.** (2005). "A construct validity study of commitment and perceived support variables". *Group and Organization Management*. Vol. 30, N° 2: 153-180.
- Bisquerra, R.** (2003). "Educación emocional y competencias básicas para la vida". *Revista de Investigación Educativa*. Vol. 21, N° 1: 7-43.
- Blau, P. M.** (1964). *Exchange and power in social life*. New York, Wiley.
- Blázquez, F.; Dorta J.C.; Verona M.C.** (2006). "Factores del crecimiento empresarial. Especial referencia a las pequeñas y medianas empresas". *Revista Innovar*. Vol. 16, N° 28: 43-56.
- Boada, J.; De Diego, R.; Agulló, E; Mañas, M.A.** (2005). "El absentismo laboral como consecuente de variables organizacionales". *Psicothema*. Vol. 17, N° 2: 212-218.
- Boada, J.; De Diego, R.; Vigil, A.** (2004). "Estudio de la bondad psicométrica y estructura factorial de una escala de absentismo laboral". *Revista de Encuentros de Psicología Social*. Vol. 2, N° 1: 173-180.
- Bonache, J.** (2005). "Job satisfaction among expatriates, repatriates and domestic employees. The perceived impact of international assignments on work-related variables". *Personnel Review*. Vol.34, N° 1: 110-124.
- Bonache, J.; Cabrera, A.** (2002). *Dirección estratégica de personas. Evidencias y perspectivas para el siglo XXI*. Madrid, Prentice-Hall.
- Bonilla, C.** (2006). "La importancia de la empatía". *Mundo Ejecutivo*. Vol. 43, N° 3: 2-8.
- Boselie, P.; Dietz, G.; Boon, C.** (2005). "Commonalities and contradictions in HRM and performance research". *Human Resource Management Journal*. Vol. 15, N° 3: 67-94.
- Boselie, P.; Paauwe, J.; Richardson, R.** (2003). "Human resource management, institutionalization and organizational performance: a comparison of hospitals, hotels and local government". *International Journal of Human Resource Management*. Vol. 14, N° 8: 1407-1429.

- Boss, A.D.; Sims, H.P. Jr** (2008). "Using emotion regulation and self-leadership for recovery". *Journal of Managerial Psychology*. Vol. 23, N° 2: 135-150.
- Bou, J.C.; Camisón, C.** (2000). "Validity and reliability in perceived quality measurement models. An empirical investigation in Spanish ceramic". *International Journal of Quality & Reliability Management*. Vol. 17, N° 8: 899-918.
- Boudreau, J.W.; Ramstad, P.M.** (2003). "Strategic HRM measurement in the 21st century: from justifying HR to strategic talent leadership", en Gandossy, R.P.; Efron, M.S. (Eds.). *HRM in the 21st century*. New York, John Wiley: 79- 90.
- Bowen, D.; Ostroff, Ch.** (2004). "Understanding HRM-firm performance linkages: The role of the «strength» of the HRM system". *Academy of Management Review*. Vol. 29, N° 2: 203-221.
- Boxal, P.; Macky, K.** (2009). "Research and theory on high-performance work systems: progressing the high involvement stream". *Human Resource Management Journal*. Vol. 19, N° 1: 3-23.
- Boxall, P.** (1996). "The strategic HRM debate and the resource-based view of the Firm". *Human Resource Management Journal*. Vol. 6, N° 3: 59-75.
- Boxall, P.; Purcell, J.** (2000). "Strategic human resource management: where have we come from and where should we be going?" *International Journal of Management Reviews*. Vol. 2, N° 2: 183- 203.
- Boxall, P.; Purcell, J.** (2008). *Strategy and Human Resource Management* (2nd ed.) Basingstoke, Palgrave Macmillan.
- Boxall, P.; Purcell, J.; Wright, P. M.** (2007). "Human resource management: scope, analysis and significance", en Boxall, P.; Purcell, J.; Wright, P. M. (Eds.). *The Oxford Handbook of human resource management*. Oxford, Oxford University Press:1-16.
- Boyatzis, R.** (1982). *The competent manager: a model for effective performance*. New York, John Wiley.
- Boyatzis, R.** (2007). "The creation of the emotional and social competency inventory (ESCI)". En "http://www.eiconsortium.org/research/ESCI_Technical_Paper.pdf". November de 2007.
- Boyatzis, R.** (2009). "Competencies as a behavioral approach to emotional intelligence". *Journal of Management Development*. Vol. 28, N° 9: 749-770.
- Boyatzis, R.; Goleman, D.; Rhee, K.S.** (2000). "Clustering competence in emotional intelligence: insights from the emotional competence inventory", en Bar On, R.; Parker, J.D. (Eds.). *The handbook of emotional intelligence. Theory, development, assessment, and application at home, school, and in the workplace*. San Francisco, Jossey-Bass: 343-362.
- Boyatzis, R.; Ratti, F.** (2009) "Emotional, social and cognitive intelligence competencies distinguishing effective Italian managers and leaders in a private company and cooperatives". *Journal of Management Development*. Vol. 28, N° 9: 821-838.
- Boyatzis, R.E.; Sala, F.** (2004). "Assessing emotional intelligence competencies" en Geher, G. (Ed.). *The measurement of emotional intelligence*. Hauppauge, NY, Novas Science Publishers: 147-180.
- Boyd, B.; Salamin, A.** (2001). "Strategic reward systems: a contingency model of pay system design". *Strategic Management Journal*. Vol. 22, N° 8: 777-792.

- Brackett, M.A.; Mayer, J.D.** (2003). "Convergent, discriminant, and incremental validity of competing measures of emotional intelligence". *Personality and Social Psychology Bulletin*. Vol. 29, N° 9:1147-1158.
- Brackett, M.A.; Geher, G.** (2006). "Measuring emotional intelligence: paradigmatic diversity and common ground", en Ciarrochi, J.; Forgas, J.P.; Mayer, J.D. (Eds.). *Emotional Intelligence in Everyday Life*. New York, Psychology Press: 27-50.
- Bradberry, T.; Greaves, J.** (2005). *The emotional intelligence quick book: how to put your EQ to work*. New York, Simon and Schuster.
- Bradberry, T.; Greaves, J.; Emmerling, R.; Sanders, Q.; Stamm, S.; Su, L.D.; West, A.** (2003). *Emotional intelligence appraisal technical manual*. TalentSmart Inc.
- Braverman, H.** (1974), *Labor and monopoly capital. The degradation of work in the twentieth century*. Nueva York, Monthly Review Press.
- Brewster, C.** (2002). "Transfer of HRM practices around the world". *Proceedings 2nd International Conference on Human Resource Management in Europe*. Athens.
- Brewster, C.; Morley, M.; Mayrhofer, W.** (2000). *New challenges for human resource management*. London, Macmillan.
- Britt, T.W.; Davison, J.; Bliese, P.D.; Castro, C.A.** (2004). "How leaders can influence the impact that stressors have on soldiers". *Military Medicine*. Vol. 169, N° 7: 541-545.
- Brockner, J.; Grover, S.; Reed, T.; De Witt, R.; O'Malley, M.** (1987). "Survivors reactions to layoffs: we get by with a little help for our friends". *Administrative Science Quarterly*. Vol.32, N° 4: 526-541.
- Brockner, J.; Konovsky, M. A.; Cooper, R.; Folger, R.; Martin, C.; Bies, R.J.** (1994). "Interactive effects of procedural justice and outcome negativity on victims and survivors of job loss". *Academy of Management Journal*. Vol. 37, N° 2: 397-409.
- Brotheridge, C.; Lee R.** (2008). "The emotions of managing: an introduction to the special issue". *Journal of Managerial Psychology*. Vol. 23, N° 2: 108-117.
- Brown W.; Moshavi, D.** (2005). "Transformational leadership and emotional intelligence: a potential pathway for an increased understanding of interpersonal influence". *Journal Organizational Behavior*. Vol. 26, N° 7: 867-871.
- Brown, S.; Fakhfakh, F.; Sessions, J.G.** (1999). "Absenteeism and employee sharing: an empirical analysis based on French panel data, 1981-1991". *Industrial and Labor Relations Review*. Vol. 52, N° 2: 234-251.
- Brundin, E.; Patzelt, H.; Shepherd, D.** (2008). "Managers' emotional displays and employees' willingness to act entrepreneurially". *Journal of Business Venturing*. Vol. 23, N° 2: 221-243.
- Brunello, G.; De Paola, M.** (2004). "Market failures and the under-provision of training". Documento presentado en el *OECD Seminar on Human Capital and Labour Market Performance*. Brussels.
- Bueno, E.; Cruz, I.; Duran, J.** (1996). *Economía de la empresa*. Madrid, Ediciones Pirámide.
- Buller, P.F.; Napier, N.K.** (1993). "Strategy human resource management integration in fast growth, versus other mid-sized firms". *British Journal of Management*. Vol. 4, N° 2: 273-291.
- Burkitt, I.** (1997). "Social relationships and emotions". *Sociology*. Vol. 31, N° 1: 37-55.

- Burkitt, I.** (2002). "Complex emotions: relations, feelings and images in emotional experience", en Barbalet, J.M. (Ed.). *Emotions and sociology*. Oxford, Blackwell Publishing, The Sociological Review: 151-67.
- Burns, J.M.** (1978). *Leadership*. New York, Harper & Row.
- Burns, P.** (1996). "Introduction: the significance of small firms", en Burns, P.; Dewhurst, J. (Eds.). *Small Business and Entrepreneurship* (2nd ed.). Basingstoke, Macmillan: 1-19.
- Butler, J.E.; Ferris, G.R.; Napier, N.K.** (1991). *Strategy and human resources management*. Cincinnati, South West Publishing Company.
- Byrne, J.C.; Dominick, P.G.; Smither, J.W.; Reilly, R.R.** (2007). "Examination of the discriminant, convergent, and criteria-related validity of self-ratings on the emotional competence inventory". *International Journal of Selection and Assessment*. Vol. 15, Nº 3: 341-353.
- Cabrera, E.; Cabrera, A.** (2005). "Fostering knowledge sharing through people management practices". *International Journal of Human Resource Management*. Vol. 16, Nº 5: 720-735.
- Cabrera, M.K.; Aguiar, I.; De Saá, P.; Déniz, M.C.; Santana, D.; Ting, J.; Zárraga, C.** (2006). *La empresa familiar versus no familiar en Canarias*. Asociación Territorial de la Empresa Familiar, Universidad de Las Palmas de Gran Canaria.
- Cacioppe, R.** (1997). "Leadership moment by moment". *Leadership and Organisational Development Journal*. Vol. 18, Nº 7: 335-345.
- Calinski, R.; Harabasz, J.** (1974). "A dendrite method for cluster analysis". *Communications in Statistics*. Vol. 3: 1-27.
- Camelo, C.; Martín, F.; Romero, P.M.; Valle, R.** (2004). "Human resources management in Spain: is it possible to speak of a typical model?". *International Journal of Human Resource Management*. Vol. 15, Nº 6: 935-958.
- Camisón, C.** (1997). *La competitividad de la pyme industrial española. Estrategias y competencias distintivas*. Madrid, Civitas.
- Camps, J.; Luna, R.** (2008). "Prácticas de alto rendimiento: un contexto estratégico estructura". *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*. Nº 35: 113-138.
- Cano, C.J.; Céspedes, J.J.** (2003). "Estrategia de negocio y prácticas de recursos humanos en las cooperativas". *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*. Nº 43: 63-84.
- Cappelli, P.; Chauvin, K.** (1991). "An interplant test of the efficiency wage hypothesis". *The Quarterly Journal of Economics*. Vol. 106, Nº 3: 769-787.
- Cardon, M.S.; Stevens, D.E.** (2004). "Managing human resources in small organizations: what do we know?". *Human Resource Management Review*. Vol. 14, Nº 3: 295-323.
- Carmeli, A.** (2003). "The relationship between emotional intelligence and work attitudes, behavior and outcomes". *Journal of Managerial Psychology*. Vol. 18, Nº 7/8: 788-813.
- Carmona, E.; Céspedes, J.; Jerez, P.** (2000). "El papel de los recursos humanos en el desarrollo de capacidades estratégicas: una evidencia empírica". *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*. Vol. 9, Nº 2: 117-130.
- Cartwright, S.; Pappas, C.** (2008). "Emotional intelligence, its measurement and implications for the workplace. International". *Journal of Management Reviews*. Vol. 10, Nº 2: 149-171.

Caruso, D. (2003). "Comment on R.J. Emmerling and D. Goleman, emotional intelligence: issues and common misunderstanding", *Issues in Emotional Intelligence*. En "http://www.eiconsortium.org/pdf/defining_the_inkblot_called_emotional_intelligence.pdf".

Caruso, D.R.; Mayer, J.D.; Salovey, P. (2002). "Relation of an ability measure of emotional intelligence to personality". *Journal of Personality Assessment*. Vol. 79, N° 2: 306-320.

Casado, J.M. (2003). *El valor de las personas: Nuevos principios para la gestión del capital humano*. Madrid, FT Prentice Hall.

Cassell, C.; Nadin, S.; Gray, M.; Clegg, C. (2002). "Exploring human resource management practices in small and medium sized enterprises". *Personnel Review*. Vol. 31, N° 5/6: 671-692.

Castanias, R.; Helfat, C. (1991). "Managerial resources and rents". *Journal of Management*. Vol. 17, N° 1: 155-172.

Castanias, R.; Helfat, C. (2001). "The managerial rents model: theory and empirical analysis". *Journal of Management*. Vol. 27, N° 6: 661-678.

Cea D'ancona, M.A. (2000). *Metodología cuantitativa: estrategias y técnicas de investigación social*. Madrid, Síntesis.

Cepyme (2009). *Balance de un año de crisis en las Pymes. Análisis y perspectivas para el futuro. Dossier Económico*. Cepyme: 1-21.

Cepyme (2010). *Nota de prensa*. Madrid, 15 de enero de 2010: 1-2.

CES de Canarias (2006). "Informe anual del consejo económico y social de canarias". En "www.cescanarias.org/.../informes/2006/index.html".

Cha, J.; Cichy, R.; Hyun Kim, S. (2009). "The contribution of emotional intelligence to social skills and stress management skills among automated foodservice industry executives". *Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism*. Vol. 8, N° 1: 15-31.

Chadwick, C.; Cappelli, P. (1999). "Alternatives to generic strategy typologies in strategic human resource management", en Wright, P.M.; Dyer, L.D.; Boudreau, J.W.; Milkovich, G.T. (Eds.) *Research in personnel and human resource management*. Greenwich, JAI Press, Inc. Supplement 4: 1-29.

Chandler, G.N.; Mc Evoy, G.M. (2000). "Human resource management, TQM, and firm performance in small and medium-size enterprises". *Entrepreneurship: Theory and Practice*. Vol. 25, N° 1: 43-57.

Chang, E. (2005). "Employees overall perception of HRM effectiveness". *Human Relations*. Vol. 58, N° 4: 523-544.

Chang, P.L.; Chen, W.L. (2002). "The effect of human resource management practices on firm performance: empirical evidence from high-tech firms in Taiwan". *International Journal of Management*. Vol. 19, N° 4: 622-631.

Chen, C.J.; Huang, J.W. (2009). "Strategic human resource practices and innovation performance. The mediating role of knowledge management capacity". *Journal of Business Research*. Vol. 62, N° 1: 104-114.

Chen, T.Y.; Chang, P.L.; Yeh, C.W. (2004). "Research note: a study of career needs, career development programs, job satisfaction and the turnover intentions of R&D personnel". *Career Development International*. Vol. 9, N° 4: 424-437.

- Cherniss, C.; Extein, M.; Goleman, D.; Weissberg, R.P.** (2006). "Emotional intelligence: what does the research really indicate?" *Educational Psychologist*. Vol. 41, N° 4: 239-245.
- Cherulnik, P.D.; Donley, K.A.; Wiewel, T.S.; Miller, S.R.** (2001). "Charisma is contagious: the effect of leaders' charisma on observers' affect". *Journal of Applied Social Psychology*. Vol. 31, N° 10: 2149-2159.
- Chew J.; Chang, Ch.** (2008). "Human resource practices, organizational commitment and intention to stay". *International Journal of Manpower*. Vol. 29, N° 6: 503-522.
- Chian, M.** (2004). *Clima organizacional y satisfacción laboral en grupos de profesores y/o investigadores universitarios*. Tesis doctoral. Universidad Pontificia Comillas de Madrid.
- Chian, M.; Salazar, C.; Huerta, P.; Núñez A.** (2008). "Clima organizacional y satisfacción laboral en organizaciones del sector estatal (instituciones públicas) desarrollo, adaptación y validación de instrumentos". *Revista Universum*. Vol. 2, N° 23: 66-85.
- Chiavenato, I.** (2007). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. México, McGraw-Hill.
- Child, J.** (1972). "Organization structure, environment, and performance: the role of strategic choice". *Sociology*. Vol. 6: 1-22.
- Chin, S.F.; Tsai, W.C.** (2007). "The linkage between profit sharing and organizational citizenship behavior". *International Journal of Human Resource Management*. Vol. 18, N° 6: 1098-1115.
- Ciarrochi, J.; Chan, A.Y.; Bajgar, J.** (2001). "Measuring emotional intelligence in adolescents". *Personality and Individual Differences*. Vol. 31, N° 7: 1105-1119.
- Ciarrochi, J.; Chan, A.Y.; Caputi, P.** (2000). "A critical evaluation of the emotional intelligence construct". *Personality and Individual Differences*. Vol. 28, N° 3: 539-561.
- Ciarrochi, J.; Mayer, J.** (Ed.) (2007). *Applying emotional intelligence: a practical guide*. New York, Psychology Press.
- Clarke, K.F.** (2001). "What businesses are doing to attract and retain employee - becoming an employer of choice". *Employee Benefits Journal*. N° 3: 34-37.
- Cohen, D.; Prusak, L.** (2001). *In good company: how social capital makes organizations work*. Boston, Harvard Business School Press.
- Collins, C.J.** (2000). *Strategic human resource management and knowledge-creation capability: examining the black box between HR and performance*. Tesis Doctoral. Universidad de Maryland.
- Collins, C.J.; Clark, K.D.** (2003). "Strategic human resource practices, top management team social networks, and firm performance: the role of human resource practices in creating organizational competitive advantage". *Academy of Management Journal*. Vol. 46, N° 6: 740-751.
- Collis, D.J; Montgomery, C.A.** (1995). "Competing on resources: strategy in the 1990s". *Harvard Business Review*. Vol. 73, N° 4: 118-128.
- Combs, J.; Liu, Y.; Hall, A.; Ketchen, D.** (2006). "How much do high-performance work practices matter? A meta-analysis of their effects on organizational performance". *Personnel Psychology*. N° 59: 501-528.

Conway E.; Monks, K. (2008). "HR practices and commitment to change: an employee-level analysis". *Human Resource Management Journal*. Vol. 18, Nº 1: 72-89.

Cooper, R.K.; Sawaf, A. (1997). *Executive EQ: Emotional intelligence in Leadership and organizations*. New York, Berkley Publishing Group.

Coriat, B. (1989). *El taller y el cronómetro. Ensayo sobre el taylorismo, el fordismo y la producción en masa*. Madrid, Ed. Siglo XXI.

Covey, S. (2007). *El factor confianza: el valor que lo cambia todo*. Madrid, Paidós.

Coyle-Shapiro, J.A.M. (2002). "A psychological contract perspective on organizational citizenship behavior". *Journal of Organizational Behavior*. Vol. 23, Nº 8: 927-946.

Coyle-Shapiro, J.A.M.; Conway, N. (2004), "The employment relationship through the lens of social exchange", en Coyle-Shapiro, J.A.M.; Shore, L.M.; Taylor, M.S.; Tetrick, L.E. (Eds). *The employment relationship, examining psychological and contextual perspectives*. Oxford, Oxford University Press: 5-28.

Cummings, T.; Worley, Ch. (2007). *Desarrollo organizacional y cambio*. México, Thomson Editores S.A. de C. V.

Curran, J.; Blackburn, R. (1994). *Small firms and local economic networking: the death of the local economy?* London, Paul Chapman Publishing Ltd.

Currie, G.; Kerrin, M. (2003). "Human resource management and knowledge management: enhancing knowledge sharing in a pharmaceutical company". *International Journal of Human Resource Management*. Vol. 14, Nº 6: 1027-1045.

Currie, G.; Procter, S. (2003). "The interaction of human resource policies and practices with the implementation of team working: evidence from the UK public sector". *International Journal of Human Resource Management*. Vol. 14, Nº 4: 581-599.

D'Art, D. (2006). "New working arrangements: changing the nature of the employment relationship?" *International Journal of Human Resource Management*. Vol.17, Nº 3: 523- 538.

D'Art, D.; Turner, T. (2006). "New working arrangements: changing the nature of the employment relationship?" *The International Journal of Human Resource Management*. Vol. 17, Nº 3: 523-538.

Damasio, A.R. (1994). *Descartes' error: emotion, reason, and the human brain*. New York, Avon Books.

Dasborough, M.T.; Ashkanasy, N.M. (2002). "Emotion and attribution of intentionality in leader-member relationships". *The Leadership Quarterly*. Vol.13, Nº 5: 615-634.

Datta, D.K.; Guthrie, J.P.; Wright, P.M. (2005). "Human resource management and labor productivity: does industry matter?" *Academy of Management Journal*. Vol. 48, Nº 1: 135-145.

Davies, R. (2001). "How to boost staff retention". *People Management*. Vol. 7: 54-55.

Davis, T.; Landa, M. (1999). "The trust deficit". *Canadian Manager*. Vol. 24, Nº 1: 10-27.

Day, A.; Carroll, S. (2008). "Faking emotional intelligence (EI): comparing response distortion on ability and trait-based EI measures". *Journal of Organizational Behavior*. Vol. 29, Nº 6: 761-784.

- De Kok, J.M.; Uhlaner, L.M.** (2001). "Organization context and human resource management in the small firm". *Small Business Economics*. Vol. 17, N° 4: 273-291.
- De Kok, J.M.P.; Den Hartog, D.** (2006). *High performance work systems, performance and innovativeness in small firms*. EIM Scales Paper N200520. EIM: Zoetermeer, the Netherlands.
- De Menezes, L.M.; Wood, S.** (2006). "The reality of flexible work systems in Britain". *International Journal of Human Resource Management*. Vol. 17, N° 1: 106-138.
- De Saá P.; Díaz Díaz, N.L.** (2007). "Inversión en capital humano y estructura de propiedad: una cuestión de apropiabilidad de rentas". Documento presentado en el *VI International Workshop on HRM*. Jerez de la frontera.
- De Saá, P.; García, J.M.** (2004). "The influence of human resource management in savings bank performance". *The Service Industries Journal*. Vol. 24, N° 2: 51-66.
- De Saá, P.; Ortega, R.** (2002). "La formación", en Bonache, J.; Cabrera, A. (Eds.). *Dirección estratégica de personas: evidencias y perspectivas para el siglo XXI*. Madrid, Prentice-Hall.
- De Sivatte, I.; Guadamillas, F.; Pedregal, D.** (2007). "El apoyo de la cultura corporativa a las políticas de conciliación de la vida personal y laboral. Su influencia sobre los resultados de la empresa". Documento presentado en el *VI International Workshop on HRM*. Jerez de la frontera.
- De Vos, A.; Meganck, A.** (2009). "What HR managers do versus what employees value. Exploring both parties' views on retention management from a psychological contract perspective". *Personnel Review*. Vol. 38, N° 1: 45-60.
- Dean, T.J.; Brown, R.L.; Bamford, C.E.** (1998). "Differences in large and small firm responses to environmental context: strategic implications from a comparative analysis of business formations". *Strategic Management Journal*. Vol. 19, N° 8: 709-728.
- Deckop, J.; Konrad, A.; Perlmutter, D.; Freely, J.** (2006). "The effect of human resource management practices on the job retention of former welfare clients". *Human Resource Management*. Vol. 45, N° 4: 539-559.
- Dejo, N.; Ramirez, M.** (2009). "Export behaviour: a study of Spanish SMEs". *Revista de Globalización, Competitividad y Gobernabilidad*. Vol. 3, N° 2: 52-67.
- Delaney, J.; Huselid, M.** (1996). "The impact of human resources management practices on perceptions of organizational performance". *Academy of Management Journal*. Vol. 39, N° 4: 949-969.
- Delaney, J.T.; Lewin, D.; Ichinowski, C.** (1989). *Human resource policies and practices in American firms US department of labour, bureau of labour-management relations*. Washington, Department of Labor, Government Printing Office.
- Delery J.** (1998). "Issues of fit in strategic human resource management: implications for research". *Human Resource Management*. Vol. 8, N° 3: 289-309.
- Delery, J.E.; Doty, D.H.** (1996). "Modes of theorizing in strategic human resource management: tests of universalistic, contingency and configurational performance predictions". *Academy of Management Journal*. Vol. 39, N° 4: 802-835.
- Déniz, M.; De Saá, P.** (2003). "A resource-based view of corporate responsiveness toward employees". *Organization Studies*. Vol. 24, N° 2: 299-319.

Deshpande, S.P.; Golhar, D.Y. (1994). "HRM practices in large and small manufacturing firms: a comparative study". *Journal of Small Business Management*. Vol. 32, Nº 2: 49-56.

Despres, C.; Hiltrop, J. (1995). "Human resource management in the knowledge age: current practice and perspectives on the future". *Employee Relations*. Vol. 17, Nº 1: 9-23.

Díaz de Rada, V. (2002). *Técnicas de análisis multivariante para la investigación social y comercial*. Madrid, Editorial Rama.

Díaz N.; Yanes V.; De Saá, P. (2007). "La gestión de recursos humanos de alto compromiso en las empresas canarias: una aplicación de la metodología de Rasch". Documento presentado en *II Workshop sobre Modelos de Rasch en Administración de Empresas*. Universidad de La Laguna.

Díez, J.; Martín, E. (1996). *Introducción a la economía de la empresa*. Madrid, Ediciones Pirámide.

Diggins, C. (2004). "Emotional intelligence: the key to effective performance: ...and to staying ahead of the pack at times of organizational change". *Human Resource Management International Digest*. Vol. 12, Nº 1: 33-35.

Dirección General de Política de la PYME (2010). *Retrato de las PYME 2010*. En "<http://www.ipyme.org/Publicaciones/Retrato%20PYME%202010.pdf>".

Drach-Zahavy, A. (2004). "The proficiency trap: how to balance enriched job designs and the team's need for support". *Journal of Organizational Behavior*. Vol. 25, Nº 8: 979-996.

Drucker, P.F. (1986). *La gerencia en tiempos difíciles*. Barcelona, Orbis.

Druskat, V.; Sala, F.; Mount, G. (Eds.) (2006). *Linking emotional intelligence and performance at work: current research evidence with individuals and group*. Mahwah, Lawrence Erlbaum Associates, Inc., Publishers.

Dutton, J.E.; Heaphy, E. (2003). "The power of high quality connections", en Cameron, K.S.; Dutton, J.E.; Quinn, R.E. (Eds.). *Positive organizational scholarship: foundations of a new discipline*. San Francisco, Berrett-Koehler: 263-278.

Dyer, L. (1983). "Bringing human resource into the strategy formulation process". *Human Resource Management*. Vol. 22, Nº 3: 257-271.

Dyer, L.; Reeves, T. (1995). "HR strategies and firm performance: what do we know and where do we need to go?". *International Journal of Human Resource Management*. Vol. 6, Nº 3: 656-670.

Edgar, F.; Geare, A. (2005). "HRM practice and employee attitudes: different measures-different results". *Personnel Review. ProQuest Psychology Journals*. Vol. 34, Nº 5: 534-622.

Edgar, F.; Geare, A. (2005), "HRM practice and employee attitude: different measures-different results". *Personnel Review*. Vol. 34, No. 5: 534-549.

Eisenberger, R.; Fasolo, P.; Davis, V. (1990). "Perceived organizational support and employee diligence, commitment and innovation". *Journal of Applied Psychology*. Vol. 75: 51-59.

Eisenberger, R.; Huntington, R.; Hutchison, S.; Sowa, D. (1986). "Perceived organizational support". *Journal of Applied Psychology*. Vol. 71, Nº 3: 500-507.

- Eisenberger, R.; Stinglhamber, R.; Vandenberghe, C.; Sucharski, I. L.; Rhoades, L.** (2002). "Perceived supervisor support: contributions to perceived organizational support and retention". *Journal of Applied Psychology*. Vol. 87: 565-573.
- Ekman, P.** (1989). "The argument and evidence about universals in facial expressions of emotion" en Wagner, H.; Manstead, A. (Eds.). *Handbook of social psychophysiology*. Chichester, Wiley: 143-164.
- Emmerling, R.; Goleman, D.** (2003). "Emotional intelligence: issues and common misunderstanding", en *Issues and recent developments in emotional intelligence*. En "http://www.eiconsortium.org/pdf/EI_Issues_And_Common_Misunderstandings.pdf".
- Erdogan, B.; Enders, J.** (2007). "Support from the top: supervisors' perceived organizational support as a moderator of leader-member exchange to satisfaction and performance relationships". *Journal of Applied Psychology*. Vol. 9, N° 2: 321-330.
- Estanqueiro, A.** (2006). *Principios de comunicación interpersonal. Para saber tratar con las personas*. Madrid, Narcea.
- Extremera, N.; Fernández, P.** (2004). "El uso de las medidas de habilidad en el ámbito de la inteligencia emocional. Ventajas e inconvenientes con respecto a las medidas auto-informe". *Boletín de Psicología*. N° 80: 59-77.
- Eurostat** (2009). *Eurostat Yearbook 2009*. En "http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/publications/eurostat_yearbook".
- Eurostat** (2008). "Enterprises by size class-overview of SMEs in the UE", en *Eurostat Statistics in focus 31/2008*. En "http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page?_pageid=1073,46587259&_dad=portal&_schema=PORTAL&p_product_code=KS-SF-08-031".
- Evans, R.; Davis, W.** (2005). "High-performance work systems and organizational performance: the mediating role of internal social structure". *Journal of Management*. Vol. 31, N° 5. 758-775.
- Fabi, B.; Raymond, L.; Lacoursière, R.** (2007). "HRM practice clusters in relation with size and performance: an empirical investigation in Canadian manufacturing SMEs". *Journal of Small Business and Entrepreneurship*. Vol. 20, N° 1: 25-39.
- Fahy, J.** (2000). "The resource based view of the firm: some stumbling competitive advantage". *Journal of European Industrial Training*. Vol. 24, N° 3: 94-104.
- Federación Española de Hostelería** (2008). "Situación de la Gestión de los Recursos Humanos en las empresas de Hostelería". En "http://www.travelturisme.com/estudios/pdf/gestion_recursos_humanos.pdf".
- Feist, G.J.; Barron, F.** (1996). "Emotional intelligence and academic intelligence in career and life success". Documento presentado en *The Annual Convention of the American Psychological Society*. San Francisco, C.A.
- Fernández, I.; López, B.; Márquez, M.** (2008). "Empatía: medidas, teorías y aplicaciones en revisión". *Anales de psicología*. Vol. 24, N° 2: 284-298.
- Fernández, M.; Ramos, A.** (2008). "Intellectual structure of human resources management research: a bibliometric analysis of the Journal Human Resource Management, 1985-2005". *Journal of the American society for information science and technology*. Vol. 60, N° 1: 161-175.

Fernández, R.; Castresana J.I.; Fernández, N. (2006). "The SMEs and the human resources: an empirical analysis of training, rotation and ownership structure". *Cuadernos de Gestión*. Vol. 6, Nº 1: 63-80.

Ferrán, M. (2001). *SPSS para Windows. Análisis Estadístico*. Madrid, McGraw-Hill.

Ferrando, M. (2006). *Creatividad e inteligencia emocional: un estudio empírico en alumnos con altas habilidades*. Tesis doctoral. Universidad de Murcia.

Ferres, N.; Connell, J. (2004). "Emotional intelligence in leaders: an antidote for cynicism towards change?" *Strategic Change*. Vol. 13, Nº 2: 61-71.

Fey, C.F.; Björkman, I.; Pavlovskaya, A. (2000). "The effect of human resource management practices on firm performance in Russia". *International Journal of Human Resource Management*. Vol. 11, Nº 1: 1-18.

Fiori, M. (2009). "A new look at emotional intelligence: a dual-process framework". *Personality and Social Psychology Review*. Vol. 13, Nº 1: 21-44.

Flores, M. (2007). *Emotional intelligence and transformational leadership*. En "<http://www.envisiatools.com/products/360-Degree-Feedback/Emotional-Intelligence-View-360/Emotional-Intelligence-View-360-Resources/Emotional-Intelligence-View-360- validity.pdf>".

Flood, P.C.; Turner, T.; Ramamoorthy, N.; Pearson J. (2001). "Causes & consequences of psychological contracts among knowledge workers in the high technology & financial services industry". *International Journal of Human Resource Management*. Vol. 12, Nº 7: 1152-1165.

Fombrun, C.J.; Tichy, N.M.; Devanna, M.A. (1984). *Strategic human resources management*. New York, John Wiley & Sons.

Forrier, A.; Sels, L. (2003). "Flexibility, turnover and training". *International Journal of Manpower*. Vol. 24, Nº 2:148-168.

Foss, N.J.; Klein, P.G.; Kor, Y.Y.; Mahoney, J.T (2008). "Entrepreneurship, subjectivism, and the resource-based view: toward a new synthesis". *Strategic Entrepreneurship Journal*. Vol. 2, Nº 1: 73-94.

Frijda, N. (2000). "Emotion: the psychologists point of view", en Lewis, M.; Haviland- Jones, J. (Eds). *The Handbook of Emotions*. New York, Guilford Press.

Gadene, D. (1998): "Critical success factors for small business: an inter-industry comparison". *International Small Business Journal*. Vol. 17, Nº 1: 36-56.

Gallie, D.; Felstead, A.; Green, F. (2001). "Employer policies and organizational commitment in Britain 1992-97". *Journal of Management Studies*. Vol. 38, Nº 8: 1081-1101.

Gallo, M.A. (1995). "Family businesses in Spain: tracks followed and outcomes reached by those among the largest thousand". *Family Business Review*. Vol. 8, Nº 4: 245-254.

García, I. (1999). "Formación en el trabajo y movilidad laboral". *Revista de Sociología*. Universitat Autònoma de Barcelona. Vol. 59: 195-219.

Gardner, H. (1983). *Frames of mind: the theory of multiple intelligences*. New York, Basic Books.

Gardner, H. (1993). *Multiple intelligence: the theory in practice*. Nueva York, Basic Books.

Gardner, T.; Moynihan, L.; Wright, P. (2007). *The influence of human resource practices and collective affective organizational commitment on aggregate voluntary turnover*. Working Paper, Center for Advanced Human Resource Studies (CAHRS). Cornell University.

Garrido, M.J.; Pérez, P.; Antó, C. (2005). "Determinants of sales manager job satisfaction. An analysis of Spanish industrial firms". *The International Journal of Human Resource Management*. Vol. 16, Nº 10: 1934-1954.

Gatewood, R.D.; Feild, H.S. (1987). "A personnel selection program for small business". *Journal of Small Business Management*. Vol. 25; Nº 4: 16-24.

Geary, J.K. (1999). "The new workplace: change at work in Ireland". *The International Journal of Human Resource Management*. Vol. 10, Nº 5: 870-890.

Gellatly I.; Hunter, K.; Currie, L.; Irving, G. (2009). "HRM practices and organizational commitment profiles". *The International Journal of Human Resource Management*. Vol. 20, Nº 4: 869-884.

George, D.; Mallery, P. (1995). *SPSS/PC+ step by step: a simple guide and reference*. Belmont, Wadsworth Publishing Company.

George, J. (2000). "Emotions and leadership: the role of emotional intelligence". *Human Relations*. Vol. 53, Nº 8: 1027-1055.

Gerstein, M.; Reisman, H. (1983). "Strategic selection: matching executives to business conditions". *Sloan Management Review*. Vol. 24, Nº 2: 33-49.

Gill, R. (2003). "Change management or change leadership?" *Journal of Change Management*. Vol. 3, Nº 4: 307-318.

Glynn, M.A. (1996). "Innovative genius: a framework for relating individual and organizational intelligences to innovation". *Academy Management Journal*. Vol. 21, Nº 4: 1081-111.

Goleman D.; Boyatzis R. (2008). "Social intelligence and the biology of leadership". *Harvard Business Review*. Vol. 86, Nº 9: 74-81.

Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence*. New York, Bantam Books.

Goleman, D. (1996). *Inteligencia emocional*. Barcelona, Ed. Kairos.

Goleman, D. (1998). *Working with emotional intelligence*. New York, Bantam Books.

Goleman, D. (1999). *La práctica de la inteligencia emocional*. Barcelona, Ed. Kairos.

Goleman, D. (2000). "Leadership that gets results". *Harvard Business Review*. Vol. 78, Nº 2: 78-90.

Goleman, D. (2001). "Emotional intelligence: issues in paradigm building", en Cherniss, C.; Goleman, D. (Eds.). *The emotionally intelligent workplace*. San Francisco, Jossey-Bass: 13-26.

Goleman, D.; Boyatzis, R.; McKee, A. (2002). *Primal leadership: realizing the power of emotional intelligence*. Boston, Harvard Business School Press.

Goleman, D.; Cherniss, C. (2005). *Inteligencia emocional en el trabajo*. Barcelona, Ed. Kairos.

Golhar, D.Y.; Deshpande, S.P. (1997). "HRM practices of large and small Canadian manufacturing firms". *Journal of Small Business Management*. Vol. 35, Nº 3: 93-97.

Gómez Mejía, L.R.; Balkin, D.B.; Cardy, R.L. (2001). *Dirección y gestión de recursos humanos*. Madrid, Prentice Hall.

Gong, Y.; Law, K.; Chang, S.; Xin, K. (2009). "Human resources management and firm performance: the differential role of managerial affective and continuance commitment". *Journal of Applied Psychology*. Vol. 94, Nº 1: 263-275.

González, L. (1999). "Modelos de dirección de recursos humanos". *Papeles del Psicólogo*. Vol. Nº 72. En "<http://www.papelesdel psicologo.es/vernumero.asp?id=802>".

González, P.; Peiró, J.M.; Bravo, M. (1996). "Calidad de vida laboral", en Peiró J.M.; Prieto, F. (Eds.). *Tratado de Psicología del Trabajo*. Madrid, Síntesis. Vol. 2: 161-186.

Gould Williams, J. (2003). "The importance of HR practices and workplace trust in achieving superior performance: a study of public sector organization". *International Journal Human Resource Management*. Vol. 14, Nº 1: 28-54.

Gouldner, A. (1960). "The norm of reciprocity. A preliminary statement". *American Sociological Review*. Vol. 25, Nº 2: 161-178.

Graen, G.B.; Novak, M.A.; Sommerkamp, P. (1982). "The effects of leader-member exchange and job design on productivity and satisfaction: testing a dual attachment model". *Organisational Behaviour and Human performance*. Vol. 30, Nº 1: 109-131

Gran Canaria Siglo XXI (1998). *Diagnóstico de situación*. Tomo I. Cabildo de Gran Canaria, Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, La Caja Insular de Ahorros de Canarias. Gran Canaria.

Gowing, M. K. (2001). "Measurement of individual emotional competence", en Cherniss, C.; Goleman, D. (Eds.) *The Emotionally Intelligent Workplace*. San Francisco, Jossey-Bass: 83-131.

Grandey, A.A. (2000). "Emotion regulation in the workplace: a new way to conceptualize emotional labor". *Journal of Organizational Health Psychology*. Vol. 5, Nº 1: 95-110.

Grant, R.M. (1991). "The resource-based theory of competitive advantages: implications for strategy formulation". *California Management Review*. Vol. 32, Nº 3: 114-35.

Grant, R.M. (1996). "Toward a knowledge-based theory of the firm". *Strategic Management Journal*. Vol. 17 (Winter Special Issue): 109-22.

Grapentine, T. (1994). "Problematic scales: when measuring quality, expectations scales exhibit several drawbacks". *Marketing Research*. Vol. 6, Nº 4: 8-12.

Gratton, L.; Hope-Hailey, V.; Stiles, P.; Truss, C. (1999). "Linking individual performance to business strategy: the people process model". *Human Resource Management*. Vol. 38, Nº 1: 17-31.

Graves, J.G. (1999). *Emotional intelligence and cognitive ability: predicting performance in job-simulated activities*. Doctoral dissertation. California School of Professional Psychology.

Green, F.; Felstead, A.; Mayhew, K.; Pack, A. (2000). "The impact of training of labour mobility: individual and firm-level evidence from Britain". *British Journal of Industrial Relations*. Vol. 38, Nº 2: 261-275.

Greenberg, J. (1990). "Organizational justice: yesterday, today, and tomorrow". *Journal of Management*. Vol. 16, Nº 2: 399-432.

- Greenspan, S.I.** (1989). "Emotional intelligence. learning and education: psychoanalytic perspectives", en Field, K.; Cohler, B.J.; Wool, G. (Ed.). *Learning and education: psychoanalytic perspectives. Emotions and behavior monographs*. Madison, International Universities Press, Inc.: N° 6: 209- 243.
- Grewal, D.; Salovey, P.** (2005). "Feeling smart: the science of emotional intelligence". *American Scientist*. Vol. 93, N° 4: 330-339.
- Griffeth, R.W.; Hom, P.W.; Gaertner, S.** (2000). "A meta analysis of antecedents and correlates of employee turnover: update moderator tests, and research implications for the next millennium". *Journal of Management*. 26, N° 3: 463-488.
- Grzelak, J.** (1988). "Conflict and cooperation", en Hewstone, M.; Stroebe, W.; Codol, P.; Stephenson, G.M. (Eds.). *Introduction to social psychology*. Oxford, Blackwell: 288-312.
- Guarino, L.** (2004). *Emotional sensitivity: a new measure of emotional liability and its moderating role in the stress-illness relationship*. Tesis doctoral. Universidad de York.
- Guerrero, S.; Barraud-Didier, V.** (2004). "High-involvement practices and performance of French firms". *International Journal of Human Resource Management*. Vol. 15, N° 8: 1408-1423.
- Guerrero, S; Sire, B.** (2001). "Motivation to train from the workers perspective: example of French companies". *International Journal of Human Resource Management*. Vol. 12, N° 6: 988-1004.
- Guest, D.** (1987). "Human resource management and industrial relations". *Journal of Management Studies*. Vol. 24, N° 5: 503-521.
- Guest, D.** (1997). "Human resource management and performance: a review and research agenda". *International Journal of Human Resource Management*. Vol. 8, N° 3: 263-276.
- Guest, D.; Michie, J.; Sheehan, M.** (2003). "A UK study of the relationship between human resource management and corporate performance". *British Journal of Industrial Relations*. Vol. 41, N° 2: 291-315.
- Guest, D.E.; Hoque, K.** (1994). "The good, the bad and the ugly: employment relations in new non-union workplaces". *Human Resource Management Journal*. Vol. 5, N° 1: 1-14.
- Guilford, J. P.** (1954). *Psychometric methods*. New York, McGraw-Hill.
- Guthrie J.P.; Flood, P.; Liu, W.; MacCurtain S.** (2009). "High performance work systems in Ireland: human resource and organizational outcomes". *The International Journal of Human Resource Management*. Vol. 20, N° 1: 112-125.
- Guthrie, J.P.** (2001). "High-involvement work practices, turnover, and productivity: evidence from New Zealand". *Academy of Management Journal*. Vol. 44, N° 1: 180-190.
- Guthrie, J.P.; Spell, C.S.; Nyamori, R.O.** (2002). "Correlates and consequences of high involvement work practices: the role of competitive strategy". *The International Journal of Human Resource Management*. Vol. 13, N° 1: 183-197.
- Hackman, J.; Oldham, G.** (1980). *Job redesign*. Reading, Addison-Wesley.
- Hair, J.P.; Anderson, R.E.; Tatham, R.L.; Black, W.C.** (1999). *Análisis multivariante*. Madrid, Prentice-Hall Iberia.

Halverson, S.K. (2004). *Emotional contagion in leader-follower interactions*. Doctoral dissertation. Rice University.

Hambrick, R.; Mason, P. (1984). "Upper echelons: the organization as a reflection of its top managers". *Academy of Management Review*. Vol. 9, Nº 2: 193-206.

Hamel, G.; Prahalad, C.K. (1994). *Competiendo para el futuro. Estrategia crucial para crear mercados de mañana*. Barcelona, Ariel.

Hamlin, R. (2004). "In support of universalistic models of managerial and leadership effectiveness: implications for HRD research and practice". *Human Resource Development Quarterly*. Vol. 15, Nº 2: 189-215.

Hansen, M.T. (1999). "The search-transfer problem: the role of weak ties in sharing knowledge across organizational subunits". *Administrative Science Quarterly*. Vol. 44, Nº 1: 83-111.

Harel, G.H.; Tzafrir, S.S (1999). "The effect of human resource management practices on the perceptions of organizational and market performance of the firm". *Human Resource Management*. Vol. 38, Nº 3: 185-199.

Härtel, C.E.; Zerbe, W.J. (2002). "Myths about emotions during change", en Ashkanasy, N.M.; Härtel, C.J.; Zerbe, W.J. (Eds.). *Managing emotions in a changing workplace*. New York, Sharpe: 70-74.

Hartog, D.N.; Verburg, R.M. (2004). "High performance work systems, organizational culture and firm effectiveness". *Human Resource Management Journal*. Vol. 14, Nº 1: 55-78.

Hatch, N.; Dyer, J. (2004). "Human capital and learning as a source of sustainable competitive advantage". *Strategic Management Journal*. Vol. 25, Nº 12: 1155-1178.

Hatun, A.; Pettigrew, A.M. (2006). "Determinants of organizational flexibility: a study in an emerging economy". *British Journal of Management*. Vol. 17, Nº 2: 115-137.

Hayton, J. (2003). "Strategic human capital management in SMEs: an empirical study of entrepreneurial performance". *Human Resource Management*. Vol. 42, Nº 4: 375-393.

Hellriegel, D.; Jackson, S.E.; Slocum, J.W.; Staude, G.; Amos, T.; Klopper, H.B.; Louw, L.;

Hendry, C.A.; Jones, A.; Arthur, M.; Pettigrew, A.M. (1991). *Human resource development in small to medium sized enterprises*. London, Employment Department.

Heneman, H.G.; Berkley, R.A. (1999). "Applicant attraction practices and outcomes among small businesses". *Journal of Small Business Management*. Vol. 37, Nº 1: 53- 74.

Heneman, R.L.; Tansky J.W.; Camp S.M. (2000). "Human resource management practices in small and medium-sized enterprises: unanswered questions and future research perspectives". *Entrepreneurship: Theory & Practice*. Vol. 25, Nº 1: 11-26.

Heneman, R.O.; Greenberg, D.B.; Anonyuo, C. (1989). "Attributions and exchanges: the effects of interpersonal factors on the diagnosis of employee performance". *Academy of Management Journal*. Vol. 32, Nº 2: 466-476.

Hernández, F. (1993). *Pedagogía experimental. Proyecto docente e investigador. Perfil*. Documento inédito. Universidad de Murcia.

Hernández, F.; Peña, I. (2007). "La integración de la dirección de recursos humanos en el proceso de formulación de la estrategia como determinante de los resultados". *Universia Business Review*. Tercer trimestre: 68-87.

- Hernández, F.; Peña, I.** (2008). "Efectividad de la estrategia de recursos humanos: modelo integrador de la teoría de la teoría de recursos y capacidades y la teoría del comportamiento en las entidades financieras de la economía social". *Revista de Estudios Cooperativos*. N° 94 - Primer Cuatrimestre: 27-58.
- Hernández, F.; García, I.P.** (2007). "Validez de los enfoques universalista y contingente de la dirección de recursos humanos en el sector financiero de la economía social". *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*. N° 057: 193-222.
- Hersey, P.; Blanchard, K.H.; Johnson, D.E.** (1996). *Management of organizational behavior: utilizing human resources*. Upper Saddle River, Prentice Hall.
- Herzberg, F.; Mausner, B.; Snyderman, B.** (1959). *The motivation to work*. New York, John Wiley & Sons.
- Heskett, J.L.; Schlesinger, L.A.** (1997). "Leading the high-capability organization: challenges for the twenty-first". *Human Resource Management*. Vol. 36, N° 1: 105-113.
- Higgs, M.** (2002). "Do leaders need emotional intelligence? A study of the relationship between emotional intelligence and leadership of change". *International Journal of Organizational Behavior*. Vol. 5, N° 6: 195-212.
- Higgs, M.J.; Dulewicz, S.V.** (2003). "Leadership at the top: the need for emotional intelligence". *International Journal of Organizational Analysis*. Vol. 11, N° 3: 193-210.
- Hill, R.; Stewart, T.** (1999). "Human resource development in small organizations". *Human Resource Development International*. Vol. 2, N° 2: 103-123.
- Hiller, N.J.; Vance, R.J.** (2001). *Linking work unit climates to absenteeism*. Documento presentado en *The Society for Industrial and Organizational Psychology*. San Diego, C.A.
- Hillman, A.; Keim, G.** (2001). "Shareholder Value, Stakeholder Management, and Social issues: What's the bottom line?". *Strategic Management Journal*. Vol. 22, N° 2: 125-139.
- Hitt, M.; Ireland, D.** (2002). "The essence of strategic leadership: managing human and social capital". *Journal of Leadership & Organizational Studies*. Vol. 9, N° 1: 3-14.
- Hodson, R.** (2002). "Worker participation and teams: new evidence from analyzing organizational ethnographies". *Economic and Industrial Democracy*. Vol. 23, N° 4: 491-528.
- Hoegl, M.; Gemuenden, H.G.** (2001). "Teamwork quality and the success of innovative projects: theoretical concept and empirical evidence". *Organization Science*. Vol. 12, N° 4: 435-499.
- Hoffman, B.; Frost, B.** (2006). "Multiple intelligences of transformational leaders: an empirical examination". *International Journal of Manpower*. Vol. 27, N° 1: 37-51.
- Holgado, R.** (2008). *Un modelo de RRHH basado en la flexibilidad y el compromiso para empresas innovadoras: un análisis en las compañías de biotecnología canadienses*. Tesis Doctoral. Universidad Complutense de Madrid.
- Holzer, H.J.; Stoll, M.A.; Wissoker, D.** (2001). *Job performance and retention among welfare recipients*. Washington, The Urban Institute.
- Hoogervorst, J.A.; Koopman, P.L.; Van der Flier, H.** (2002). "Human resource strategy for the new ICT-driven business context". *International Journal of Human Resource Management*. Vol. 13: 1245-1265.

- Hooijberg, R.; Hunt, J.G.; Dodge, G.E.** (1997). "Leadership complexity and development of the leaderplex Model". *Journal of Management*. Vol. 23, N° 3: 375-408.
- Hornsby, J.S.; Kuratko, D.E.** (1990). "Human resource management in small business: critical issues for the 1990s". *Journal of Small Business Management*. Vol. 28, N° 3: 9-18.
- Hornsby, J.S.; Kuratko, D.F.** (2003). "Human resource management in U.S. small businesses: a replication and extension". *Journal of Developmental Entrepreneurship*. Vol. 8, N° 1: 73-92.
- Hsu, M.K.; Jiang, J.J.; Klein, G.; Tang, Z.** (2003). "Perceived career incentives and intent to leave". *Information and Management*. Vol. 40, N° 5: 361-369.
- Huck, J.; Mcewnt, T.** (1991). "Competencies needed for small business success: perceptions of Jamaican entrepreneurs". *Journal of Small Business Management*. Vol. 29, N° 2: 90-93.
- Humphrey, R.H.** (2002). "The many faces of emotional leadership". *The Leadership Quarterly*. Vol.13, N° 5: 493-504.
- Humphrey, R.H.** (Ed.) (2008). *Affect and emotion. New directions in management. Theory and research*. Charlotte, Information Age Publishing.
- Hunter, L.W.** (2000). "The adoption of innovative work practices in service establishments". *International Journal of Human Resource Management*. Vol. 11, N° 3: 477-496.
- Huselid, M.A.** (1995). "The Impact of human resource management practices on turnover, productivity and corporate financial performance". *Academy of Management Journal*. Vol. 3, N° 38: 635-672.
- Huselid, M.A.; Jackson, S.E.; Schuler, R.S.** (1997). "Technical and strategic human resource management effectiveness as determinants of firm performance". *Academy of Management Journal*. Vol. 40, N° 1: 171-188.
- Huy, Q.N.** (1999). "Emotional capability, emotional intelligence, and radical change". *The Academy of Management Review*. Vol. 24, N° 2: 325-345.
- Ichniowski, C.; Shaw, K.; Prennushi, G.** (1997). "The effect of human resource management practices on productivity: a study of steel finishing lines". *American Economic Review*. Vol. 87, N° 3: 291-313.
- Isen, A.; Labroo, A.** (2003). "Some ways in which positive affect facilitates decision making and judgment," en Schneider, S.L.; Shanteau, J.R. (Eds.). *Emerging Perspectives on Decision Research*. New York, Cambridge: 365-393.
- Isen, A.M.** (2001). "An influence of positive affect on decision making in complex situations: theoretical issues with practical implications". *Journal Consumer Psychology*. Vol.11, N° 2: 75-86.
- Itami, H.; Roehl, T.** (1987). *Mobilizing invisible assets*. Cambridge, Harvard University Press.
- Iverson, R.D.; Zatzick, C.D.** (2007). "High-commitment work practices and downsizing harshness in Australian workplaces". *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*. Vol. 46, N° 3: 456-480.
- Izard, C.; Ackerman, B.** (2000). "Motivational, organizational, and regulatory functions of discrete emotions", en Lewis, M.; Haviland-Jones, J. (Eds.). *Handbook of emotions*. New York, The Guildford Press: 253- 264.

- Jackson, S.E.; Schuler, R.S.** (1995). "Understanding human resources management in the context of organizations and their environments", en Spence, J.T.; Darley, J.M.; Foss, J. (Eds.). *Annual review of psychology*. Palo Alto, Annual Reviews. Vol. 46: 237-264.
- Jamali, D.; Sidani, Y.; Abu-Zaki, D.** (2008). "Emotional intelligence and management development implications". *Journal of Management Development*. Vol. 27, N° 3: 348-360.
- James, W.** (2002). "Best HR practices for today's innovation management". *Research Technology Management*. Vol. 45, N° 1: 57-60.
- Janssens, M.; Steyaert, Ch.** (2009). "HRM and performance: a plea for reflexivity in HRM studies". *Journal of Management Studies*. Vol. 46, N° 1: 143-155.
- Jayawarna, D.; Macpherson, A.; Wilson, A.** (2007). "Training commitment and performance in manufacturing SMEs: incidence, intensity and approaches". *Journal of Small Business and Enterprise Development*. Vol. 14, N° 2: 321-338.
- Johansson, P.; Palme, M.** (1996). "Do economic incentives affect work absence? Empirical evidence using Swedish micro data". *Journal of Public Economics*. Vol. 59, N° 2: 195-218.
- Johnson, R.C.; Corcoran, M.E.** (2003). "The road to economic self-sufficiency: job quality and job transition patterns after welfare reform". *Journal of Policy Analysis and Management*. Vol. 22, N° 4: 615-639.
- Johnson-Laird, P.; Oatley, K.** (2000). "Cognitive and social construction emotions", en Lewis, M.; Haviland-Jones, J. (Eds.). *Handbook of emotions*. New York, The Guildford Press: 458-474.
- Jordan, P.J.; Troth, A.C.** (2002). "Emotional intelligence and conflict resolution". *Advances in Developing Human Resources*. Vol. 4, N° 1: 62-79.
- Jordan, P.J.; Troth, A.C.** (2004). "Managing emotions during team problem solving: emotional intelligence and conflict resolution". *Human Performance*. Vol. 17, N° 2: 195-218.
- Judge, T.A.; Colbert, A.E.; Ilies, R.** (2004). "Intelligence and leadership: a quantitative review and test of theoretical propositions". *Journal of Applied Psychology*. Vol. 89, N° 3: 542-552.
- Jain, R.; Koronios, A.** (2008). "Innovation in the cluster validating techniques". *Fuzzy Optimisation and Decision Making*. Vol. 7, N° 3: 233-241.
- Jun, M.; Cai, S.** (2003): "Key obstacles to EDI success: from the US small manufacturing companies' perspective". *Industrial Management & Data Systems*. Vol. 103, N° 3: 192-203.
- Kaman, V., McCarthy, A.M., Gulbro, R.D., Tucker, M.** (2001). "Bureaucratic and high commitment human resource practices in small service firms". *Human Resource Planning*. Vol. 24, N° 1: 33-44.
- Kamoche, K.** (1996). "Strategic human resource management within a resource-capability view of the firm". *Journal of Management Studies*. Vol. 33, N° 2: 213-233.
- Kamoche, K.** (2006). "Managing people in turbulent economic times: A knowledge-creation and appropriation perspective". *Asia Pacific Journal of Human Resources*. Vol. 44, N° 1: 25-45.
- Kamoche, K.; Mueller, F.** (1998). "Human resource management and the appropriation-learning perspective". *Human Relations*. Vol. 51, N° 8: 1033-1060.
- Kang, S.; Morris, S.; Snell, S.** (2007). "Relational archetypes, organizational learning, and value creation: extending the human resource architecture". *Academy of Management Review*. Vol. 32, N° 1: 236-256.

- Katz, H.C.; Kochan, T.; Weber, M.**, (1985). "Assessing the effects of industrial relations systems and efforts to improve the quality of working life on organizational effectiveness". *Academy of Management Journal*. Vol. 28, N° 3: 509-526.
- Katz, J.; Aldrich, H.; Welbourne, T.; Williams, P.** (2000). "Guest editor's comments. special issue on human resource management and the SME: toward a new synthesis". *Entrepreneurship: Theory and Practice*. Vol. 25, N° 1: 7-11.
- Katz, R.L.** (1974). "Skills of an effective administrator". *Harvard Business Review*. Vol. 52, N° 5: 90-102.
- Katzenbach, J.; Smith, D.** (1993). "The discipline of teams". *Harvard Business Review*. Vol. 71, N° 2: 111-120.
- Kaufman, T.R.** (1992). "The effects of improshare on productivity". *Industrial and Labor Relations Review*. Vol. 45, N° 2: 311-322.
- Kay, J.** (1993). *Foundations of corporate success: How business strategies add value*. Oxford, Oxford, Oxford University Press.
- Kaya, N.** (2006). "The impact of human resource management practices and corporate entrepreneurship on firm performance: evidence from Turkish firms". *International Journal of Human Resource Management*. Vol. 17, N° 12: 2074-2090.
- Keele, S.M.; Bell, R.C.** (2008). "The factorial validity of emotional intelligence: an unresolved issue". *Personality and Individual Differences*. Vol. 44, N° 2: 487-500.
- Kelloway, E.; Barling, J.** (2000). "Knowledge work as organizational behavior". *International Journal of Management Review*. Vol. 2, N° 3: 287-304.
- Kemper, T.** (2000). "Social models in the explanation of emotions", en Lewis, M.; Haviland-Jones, J. (Eds.). *Handbook of emotions*. New York, The Guildford Press: 45-58.
- Kent, T.W.** (2005). "Leading and managing: it takes two to tango". *Management Decision*. Vol. 43, N° 7/8: 1010-1017.
- Kepes, S.; Delery, J.E.** (2007). "HRM systems and the problem of internal fit", en Boxall, P.; Purcell, J.; Wright, P. (Eds.), *The Oxford handbook of human resource management*. Oxford, Oxford University Press: 385-404.
- Kerr, J.; Slocum, J.W.** (1987): "Managing corporate culture through reward systems". *Academy of Management Executive*. Vol. 1, N° 2: 90-108.
- Kerr, R.; Garvin, J.; Heaton, N.; Boyle, E.** (2006). "Emotional intelligence and leadership effectiveness". *Leadership & Organization Development Journal*. Vol. 27, N° 4: 265-279.
- King-Kauanui, S.; Ngoc, S.D.; Ashley-Cotleur, C.** (2006). "Impact of human resource management: SME performance in Vietnam". *Journal of Development Entrepreneurship*. Vol. 11, N° 1: 79-95.
- Kiniki, A.J.; Carson, K.P.; Bohlander, W.G.** (1992). "Relationship between an organization's actual human resource efforts and employee attitudes". *Group and Organization Management*. Vol. 17, N° 2: 135-152.
- Klaas, B.S.; McClendon, J.; Gainey, T.W.** (2000). "Managing HR in the small and medium enterprise: the impact of professional employer organizations". *Entrepreneurship: Theory and Practice*. Vol. 25, N° 1: 107-124.

- Klem C.; Schlechter, A.** (2008). "The relationship between leader emotional intelligence and psychological climate: an exploratory study". *South African Journal of Business Management*. Vol. 39, N° 2: 9-23.
- Knoke, D.; Kalleberg, A.L.** (1994). "Job training in US organizations". *American Sociological Review*. Vol. 59, N° 4: 537-546.
- Koch, C.L.; De Kok, J.M.** (1999). "A human-resource-based theory of the small firm", en *Research Report H9906/E. EIM Small Business Research and Consultancy*. En "<http://www.ondernemerschap.nl/pdf-ez/H199906.pdf>".
- Kochan, T.A.; Barocci, T.A.** (1985). *Human resource management and industrial relations*. Boston, Little Brown.
- Kopelman, R.E.; Brief, A.P.; Guzzo, R.A.** (1990). "The role of climate and culture in productivity", en Schneider, B. (Ed.). *Organizational climate and culture*. San Francisco, Jossey Bass: 383-412..
- Kor, Y.Y.; Leblebici, H.** (2005). "How do interdependencies among human-capital deployment, development, and diversification strategies affect firms' financial performance?" *Strategic Management Journal*. Vol. 26, N° 10: 967-985.
- Kor, Y.Y.; Mahoney, J.T.** (2004). "Edith Penrose's (1959) contributions to the resource-based view of the firm". *Journal of Management Studies*. Vol. 41, N° 1: 183-191.
- Kor, Y.Y.; Mahoney, J.T.** (2005). "How dynamics, management, and governance of resource deployments influence firm-level performance". *Strategic Management Journal*. Vol. 26, N° 5: 489-496.
- Kotey, B.; Slade, P.** (2005). "Formal human resource management practices in small growing firms". *Journal of Small Business Management*. Vol. 43, N° 1: 16-40.
- Kottke, J.L.; Sharafinski, C.E.** (1988). "Measuring perceived supervisory and organizational support". *Educational and Psychological Measurement*. Vol. 48, N° 4: 1075-1079.
- Kristandl, G.; Bontis, N.** (2007). "Constructing a definition for intangibles using the resource based view of the firm". *Management Decision*. Vol. 45, N° 9: 1510-1524.
- Kristensen, K.; Juhl, J.; Eskildsen, J.; Nielsen, J.; Frederiksen, J.; Bisgaard, C.** (2006). "Determinants of absenteeism in a large Danish bank". *The International Journal of Human Resource Management*. Vol. 17, N° 9: 1645-1658.
- Kristof, A.L.** (1996). "Person-organization fit: an integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications". *Personnel Psychology*. Vol. 49, N° 1: 1-49.
- Krueger, A.; Rouse, C.** (1998). "The effects of workplace education on earnings, turnover and job performance". *Journal of Labor Economics*. Vol. 16, N° 1: 61-94.
- Kunnanatt, J.T.** (2008). "Emotional intelligence: theory and description a competency model for interpersonal effectiveness". *Career Development International*. Vol. 13, N° 7: 614-629.
- Kuratko, D.F.; Hodgetts, R.M.** (2004). *Entrepreneurship: theory, process, practice*. Mason, South-Western/Thomson Publishers.
- Kuvaas, B.** (2008). "An exploration of how the employee-organization relationship affects the linkage between perception of developmental human resource practices and employee outcomes". *Journal of Management Studies*. Vol. 45, N° 1: 1-25.

- Lacoursière, R.; Fabi, B.; St-Pierre, J.; Arcand, M.** (2005). "Impacts de certaines pratiques de GRH sur la performance de PME manufacturières: vérification de l'approche universaliste". *Revue Internationale PME*. Vol. 18, N° 2: 43-73.
- Lado, A.A.; Wilson, M.C.** (1994). "Human resource systems and sustained competitive advantage: a competency based perspective". *Academy of Management Review*. Vol. 19, N° 4: 699-727.
- Laff, M.** (2008). "Emotional notions". *Training & Development* en línea, "http://findarticles.com/p/articles/mi_m4467/is_200802/ai_n24392921/?tag=content;col1".
- Landy, F.J.** (2005). "Some historical and scientific issues related to research on emotional intelligence". *Journal of Organizational Behavior*. Vol. 26, N° 4: 411-24.
- Langley, A.** (2000). "Emotional intelligence a new evaluation for Management development?" *Career Development International*. Vol. 5, N° 3: 177-183.
- Larraza, M.** (2002). "La evaluación del rendimiento", en Bonache, J.; Cabrera, A. (Eds.). *Dirección estratégica de personas. Evidencias y perspectivas para el siglo XXI*. Madrid, Prentice-Hall.
- Lattimore, R.; Martyn, B.; McCann, B.; Pearson, K.** (1997). *A portrait of Australian business: results of the 1995 business longitudinal survey, Small Business Research Program*. Productivity Commission/Department of Industry, Science and Tourism, AGPS Canberra.
- Law, K.S.; Wong, Ch.; Huang, G.; Li, X.** (2007). "The effects of emotional intelligence on job performance and life satisfaction for the research and development scientists in China". *Asia Pacific Journal of Management*. Vol. 25, N° 1: 51-69.
- Law, K.S.; Wong, Ch.; Song, L.J.** (2004). "The construct and criterion validity of emotional intelligence and its potential utility for management studies". *Journal of Applied Psychology*. Vol. 89, N° 3: 483-96.
- Lawler, E.E.; Mohrman, S.A.** (1989). "With HR help, all managers can practice high-involvement management". *Personnel*. Vol. 66, N° 4: 26-31
- Lazarus, R.S.** (1991). *Emotion and adaptation*. New York, Oxford University Press.
- Leach, D.J.; Wall, T.D.; Rogelberg, S.G.; Jackson, P.R.** (2005). "Team autonomy, performance and member job strain: uncovering the teamwork KSA link". *Applied Psychology: An International Review*. Vol. 54, N° 1: 1-24.
- LeDoux, J.E.** (1996). *The emotional brain*. New York, Simon and Schuster.
- Lee, C.H.; Bruvold, N.T.** (2003). "Creating value on employees: investing in employee development". *International Journal of Human Resource Management*. Vol. 14, N° 6: 981-1000.
- Lee, J.** (2005). "Effects of leadership and leader-member exchange on commitment". *Leadership & Organization Development Journal*. Vol. 26, N° 8: 655-672.
- Lee, J.; Miller, D.** (1999). "People matter: commitment to employees, strategy and performance in Korean firms". *Strategic Management Journal*. Vol. 20, N° 6: 579-593.
- Lee, T.; Mitchell, T.** (1994). "An alternative approach: the unfolding model of voluntary employee turnover". *Academy of Management Review*. Vol. 19, N° 1: 51-89.
- Leigh, J.P.** (1985). "The effects of unemployment and the business cycle on absenteeism". *Journal of Economics and Business*. Vol. 37, N° 2: 159-170.

- Lemons, M.A.; Jones, C.A.** (2001). "Procedural justice in promotion decisions: using perceptions of fairness to build employee commitment". *Journal of Managerial Psychology*. Vol. 16, N° 4: 268-281.
- Lengnick-Hall, C.A.; Lengnick-Hall, M.L.** (1988). "Strategic human resources management: a review of the literature and a proposed typology". *Academy Management Review*. Vol. 13, N° 3: 454-470.
- Lengnick-Hall, M.L.; Lengnick-Hall, C.A.; Andrade, L.S.; Drake, B.** (2009). "Strategic human resource management: the evolution of the field". *Human Resource Management Review*. Vol. 19, N° 2: 64-85.
- Lepak, D.P.; Bartol, K.M.; Erhardt, N.L.** (2005). "A contingency framework for the delivery of HR practices". *Human Resource Management Review*. Vol. 15, N° 2: 139-159.
- Lepak, D.P.; Liao, H.; Chung, Y.; Harden, E.E.** (2006). "A conceptual review of human resource management systems in strategic human resource management research". *Research in Personnel and Human Resources Management*. Vol. 25: 217-271.
- Lepak, D.P.; Snell, S.A.** (1999). "The human resource architecture: toward a theory of human capital allocation and development". *Academy of Management Review*. Vol. 24, N° 1: 31-48.
- Lepak, D.P.; Snell, S.A.** (2002). "Examining the human resource architecture: the relationships among human capital, employment, and human resource configurations". *Journal of Management*. Vol. 28, N° 4: 517-543.
- Lerner, M.; Almor, T.** (2002). "Relationships among strategic capabilities and performance of women-owned small ventures". *Journal of Small Business Management*. Vol. 40, N° 2: 109-125.
- Leuner, B.** (1966). "Emotional intelligence and emancipation". *Praxis der Kinderpsychol und Kinderpsychiatrie*. N° 15: 193-203.
- Levil, D.; Slem, C.** (1995). "Team work in research and development organizations: the characteristics of successful teams". *International Journal of Industrial Ergonomics*. Vol. 16, N° 1: 29-42.
- Lewis, K.M.** (2000). "When leaders display emotion: how followers respond to negative emotional expression of male and female leaders". *Journal of Organizational Behavior*. Vol. 21, N° 2: 221-234.
- Li, A.; Butler, A.B.** (2004). "The effects of participation in goal setting and goal rationales on goal commitment: an exploration of justice mediators". *Journal of Business and Psychology*. Vol. 19, N° 1: 37-51.
- Liden, R.C.; Wayne, S.J.; Sparrowe, R.T.** (2000). "An examination of the mediating role of psychological empowerment on the relations between the job, interpersonal relationships and work outcomes". *Journal of Applied Psychology*. Vol. 85, N° 3: 407-416.
- Liden, R.C.; Wayne, S.J.; Stilwell, D.** (1993). "A longitudinal study on the early development of leader member exchanges". *Journal of Applied Psychology*. Vol. 78: 662-674.
- Lin, C.P. ; Chen, M.F** (2004). "Career commitment as a moderator of the relationship among procedural justice, perceived organizational support, organizational commitment, and turnover intentions". *Asia Pacific Management Review*. Vol. 9, N° 3: 519-538.
- Lin, C.Y.Y.** (1998). "Success factors of small and medium sized enterprises in Taiwan: an analysis of cases". *Journal of Small Business Management*. Vol. 36, N° 4: 43-56.

Lind, E. A.; Tyler, T. (1988). *The social psychology of procedural justice*. New York, Plenum Press.

Lings, I.N. (2004). "Internal market orientation: constructs and consequences". *Journal of Business Research*. Vol. 57, Nº 4: 405-413.

Litz, R.A.; Stewart, A.C. (2000). "Trade name franchise membership as a human resource management strategy: does buying group training deliver "true value" for small retailers?" *Entrepreneurship Theory and Practice*. Vol. 25, Nº 1: 125-137.

Lockett, A.; Thompson, S.; Morgenstern, U. (2009). "The development of the resource-based view of the firm: a critical appraisal". *International Journal of Management Reviews*. Vol. 11, Nº 1: 9-28.

Lopes, P.N.; Côté, S.; Salovey, P. (2007). "Un modelo de habilidad de la inteligencia emocional: implicaciones para la evaluación y el entrenamiento", en Mestre, J.M.; Fernández, P. (Eds.). *Manual de inteligencia emocional*. Madrid, Pirámide: 217-234.

López, A.; Valle, R. (2008). "Capital humano, prácticas de gestión y agilidad empresarial: ¿están relacionadas?" *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*. Vol. 17, Nº 2: 155-178.

Louart, P. (2002). "Management des connaissances et GRH". *Personnel*. Nº 426: 9-13.

Luk, T.K. (1996). "Success in Hong Kong: factors self-reported by successful small business owners". *Journal of Small Business Management*. Vol. 34, Nº 3: 68-75.

Luna, R.; Camps, J. (2007). "Configuraciones de prácticas de recursos humanos". Documento presentado en el *VI International Workshop of HRM*. Jerez de la frontera.

Luna, R.; Camps, J. (2006). "Las prácticas de alto rendimiento en recursos humanos: el caso español". *Revista TEC Empresarial*. Vol. 1, Nº 1: 26-30.

Lyubomirsky, S.; King, L.; Diener, E. (2005). "The benefits of frequent positive affect: does happiness lead to success?" *Psychological Bulletin*. Vol. 131, Nº 6: 803-855.

MacDuffie, J.P. (1995). "Human resource bundles and manufacturing performance: organizational logic and flexible production systems in the world auto-industry". *Industrial and Labour Relations Review*. Vol. 48, Nº 2: 197-221.

Maertz, C.P.; Campion, M.A. (2004). "Profiles in quitting: integrating process and content turnover theory". *Academy of Management Journal*. Vol. 47, Nº 4: 566-582.

Maheshwari, S.; Bhat, R.; Dhiman, A. (2007). *Implications of human resource practices and other structural factors on commitment of public medical professionals in India*. India, Indian Institute of Management Ahmadabad: 1-38.

Mak, S.; Akhar, S. (2003). "HRM practices, strategy orientations and company performance: a correlation study of publicly listed companies". *The Journal of American Academy of Business*. Vol. 2, Nº 2: 510-515.

Makadok, R. (2001). "Towards a synthesis of resource-based and dynamic capability views of rent creation". *Strategic Management Journal*. Vol. 22, Nº 5: 387-402.

Malik, F. (2003). "Job rotation: fases en el desarrollo personal". *Capital Humano*. Nº 166: 43-46.

Maluquer, J. (1977). *El socialismo en España 1833-1868*. Barcelona, Ed. Crítica.

- Marchal, B.; Kegels, G.** (2008). "Focusing on the software of managing health workers: what can we learn from high commitment management practices?" *International Journal of Health Planning and Management*. Vol. 23, N° 4: 299-311.
- Marchington, M.; Grugulis, I.** (2000). "Best practice human resource management: perfect opportunity or dangerous illusion?" *International Journal of Human Resource Management*. Vol. 11, N° 6: 1104-1124.
- Markham, S.E.** (1985). "An investigation of the relationship between unemployment and absenteeism: a multi-level approach". *Academy of Management Journal*. Vol. 28, N° 1: 228-234.
- Markham, S.E.; Mckee, G.H.** (1991). "Declining organizational size and increasing unemployment rates: predicting employee absenteeism from within-and between-plant perspectives". *Academy of Management Journal*. Vol. 34, N° 4: 952-965.
- Marlow, S.** (2000). "Investigating the use of emergent strategic human resource management activity in the small firm". *Journal of Small Business and Enterprise Development*. Vol. 7, N° 2: 135-148.
- Marlow, S.; Patton, D.** (1993). "Research note-managing the employment relationship in the smaller firm: possibilities for human resource management". *International Small Business Journal*. Vol. 11, N° 4: 57-64.
- Martín, F.; Romero, P.M.; Sánchez, G.** (2004). "Integración de las perspectivas universalista, contingente, configuracional y contextual en la investigación en dirección estratégica de recursos humanos". *Investigaciones Europeas en Dirección y Economía de la Empresa*. Vol. 10, N° 2: 29-54.
- Martin, G.; Staines, H.** (1994). "Managerial competences in small firms". *The Journal of Management Development*. Vol. 13, N° 7: 23-34.
- Martinsons, M.G.** (1995). "Knowledge-based systems leverage human resource management expertise". *International Journal of Manpower*. Vol. 16, N° 2: 17-34.
- Mason, C.; Griffin, M.** (2003). "Group absenteeism and positive affective tone: a longitudinal study". *Journal of Organizational Behavior*. Vol. 24, N° 6: 667-687.
- Matlay, H.** (2000). "Training and the small firm", en Carter, S.; Jones-Evans, D. (Eds.). *Enterprise and Small Business*, Harlow, Pearson Education, Financial Times, Englewood Cliffs, Prentice-Hall.
- Matthews, G.; Zeidner, M.; Roberts, R.D.** (2002). *Emotional intelligence: science and myth*. Cambridge, MIT Press.
- Mayer, J.; Roberts, R.; Barsade, S.** (2008). "Human abilities: emotional intelligence". *Annual Review Psychology*. Vol. 59: 507-36.
- Mayer, J.; Salovey, P.** (1993). "The intelligence of emotional intelligence". *Intelligence*. Vol.17, N° 4: 433-442.
- Mayer, J.D.** (2000). "Emotion, intelligence and emotional intelligence", en Forgas, J.P. (Eds.). *Handbook of Affect and Social Cognition*. Mahwah, Erlbaum: 410-31.
- Mayer, J.D.; Caruso, D.; Salovey, P.** (1999). "Emotional intelligence meets traditional standards for an intelligence". *Intelligence*. Vol. 27, N° 4: 267-298.
- Mayer, J.D.; Caruso, D.R.; Salovey, P.** (2000b). "Emotional intelligence meets traditional standards for an intelligence". *Intelligence*. Vol. 27, N° 4: 267-298.

Mayer, J.D.; Goleman, D.; Barrett, C.; Gutstein, S. (2004). "Leading by feel". *Harvard Business Review*. Vol. 82, N° 1: 27-39.

Mayer, J.D.; Salovey, P. (1995). "Emotional intelligence and the construction and regulation of feelings". *Applied and Preventive Psychology*. Vol. 4, N° 3: 197-208.

Mayer, J.D.; Salovey, P.; Caruso, D. (2001). *Technical manual for the MSCEIT v.2.0*. Toronto, MHS Publishers.

Mayer, J.D.; Salovey, P.; Caruso, D.R. (2002). *Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test (MSCEIT) Item Booklet*. Toronto, MHS Publishers.

Mayer, J.D.; Salovey, P.; Caruso, D.R. (2000a). "Emotional intelligence as zeitgeist, as personality, and as a standard intelligence", en Bar-On, R.; Parker, J.D.A. (Eds.). *Handbook of Emotional Intelligence*. New York, Jossey-Bass: 92-117.

Mayer, J.D.; Salovey, P.; Caruso, D.R.; Sitarenios, G. (2001) "Emotional intelligence as a standard of intelligence". *Emotion*. Vol. 1, N° 3: 232-242.

Mayer, J.D.; Salovey, P.; Caruso, D.R.; Sitarenios, G. (2003). "Measuring emotional intelligence with the MSCEIT V2.0". *Emotion*. Vol. 3, N° 1: 97-105.

Mayo, E. (1945). *The social problems of an industrial civilization*. Cambridge, Harvard University Press.

Mayson, S.; Barrett, R. (2006). "The 'science' and 'practice' of HRM in small firms". *Human Resource Management Review*. Vol. 16, N° 4: 447-455.

McAdam, R. (2002). "Large scale innovation-reengineering methodology in SMEs: positivistic and phenomenological approaches". *International Small Business Journal*. Vol. 20, N° 1: 33-50.

McCallum, J.S. (1988). "Involving business". *Ivey Business Quarterly*. Vol. 62: 65-68.

McCauley, D.P.; Kuhnert, K.W. (1992). "A theoretical review and empirical investigation of employee trust in management". *Public Administration Quarterly*. Vol. 16, N° 2: 265-285.

McClelland, D.C. (1973). "Testing for competence rather than intelligence". *American Psychologist*. Vol. 28, N° 1: 1-40.

McClelland, D.C. (1975). *Power: the inner experience*. New York, Irvington Press.

McEvoy, G.M. (1984). "Small business personnel practices". *Journal of Small Business Management*. Vol. 22: 1-8.

McGarvey, R. (1997). "Final score: get more from employees by upping your EQ". *Entrepreneur*. Vol. 25, N° 7: 78-81.

McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. New York, McGraw Hill.

McMahan, G.C.; Virick, M.; Wright, P.M. (1999). "Alternative theoretical perspectives for strategic human resource management revisited: progress, problems and prospects", en Wright, P.M.; Dyer, L.D.; Boudreau, J.W.; Milkovich, G.T. (Eds.). *Research in Personnel and Human Resources Management*. Supplement 4, Jay Press: 99-122.

Mercer Report (2003). "Mercer study raises red flags for employer pay and benefit plans (findings of the 2002 people at work survey)". *Human Resource Department Management*. May: 8-15.

- Messmer, M.** (2000). "Orientation programs can be key to employee retention". *Strategic finance*. Vol. 81: 12-15.
- Meyer, J.P.; Herscovitch, L.** (2001). "Commitment in the workplace: toward a general model". *Human Resource Management Review*. Vol. 11, N° 3: 299-326.
- Meyer, J.P.; Allen, N.J; Smith, C.A.** (1993). "Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualizations". *Journal of Applied Psychology*. Vol. 78, N° 4: 538-551.
- Meyer, J.P.; Becker, T.E.; Vandenberghe, C.** (2004). "Employee commitment and motivation: a conceptual analysis and integrative model". *Journal of Applied Psychology*. Vol.89, N° 6: 991-1007.
- Meyer, J.P.; Smith, C.A.** (2000). "HRM practices and organizational commitment: test of a mediation model". *Canadian Journal of Administrative Science*. Vol. 17, N° 4: 319-331.
- Meyer, J.P; Allen, N.J.** (1997). *Commitment in the work place: theory, research, and application*. Thousand Oaks, Sage Publications.
- Meyer, M.; Botha, E.** (2000). *Organization development and transformation in South Africa*. Durban, Butterworths.
- Michalisin, M.D.; Karau, S.J.; Tangpong, C.** (2004). "Top management team cohesion and superior industry returns: an empirical study of the resource-based view". *Group and Organization Management*. Vol. 29, N° 1: 125-140.
- Michie J.; Sheehan, M.** (2005). "Business strategy, human resources, labour market flexibility and competitive advantage". *The International Journal of Human Resource Management*. Vol. 16, N° 3: 445-464.
- Mickan, S.; Rodger, S.** (2000). "Characteristics of effective teams". *Australian Health Review*. Vol. 23, N° 3: 201-207.
- Miles, R.E.; Snow, C.C.** (1984): "Designing strategic human resources system". *Organizational Dynamics*. Vol. 13, N° 1: 36-52.
- Milkovich, G.T.** (1988). "A strategic perspective on compensation management", en Ferris, G.R.; Rowland, K.M. (Eds.) *Research in personnel and human resource management*. Greenwich, JAI Press: Vol. 6: 263-288.
- Milkovich, G.T.; Boudreau, J.W.** (1994). *Human resource management*. Homewood, Richard D. Irwin.
- Mintzberg, H.** (1979). *The structuring of organizations (A synthesis of the research)*. Englewood Cliffs, Prentice Hall.
- Mintzberg, H.** (1983). *La naturaleza del trabajo directivo*. Barcelona, Ariel Gestión.
- Mitchell, T.; Holtom, B.; Lee, T.** (2001). "How to keep your best employees: developing an effective retention policy". *Academy of Management Executive*. Vol. 15, N° 4: 96-109.
- Mitra, A.; Jenkins, G.D.; Gupta, N.** (1992). "A meta-analytic review of the relationship between absence and turnover". *Journal of Applied Psychology*. Vol. 77, N° 6: 879-889.
- Moore, T.W.; Casper, W.J.** (2006). "An examination of proxy measures of workplace spirituality: a profile model of multidimensional constructs". *Journal of Leadership and Organizational Studies*. Vol. 12, N° 4: 109-118.

- Morales, P.; Urosa, B.; Blanco, A.** (2003). *Construcción de escalas de actitudes tipo Likert*. Madrid, La Muralla.
- Morehouse, M.M.** (2007). "An exploration of emotional intelligence across career arenas". *Leadership & Organization Development Journal*. Vol. 28, Nº 4: 296-307.
- Moorman, R.H.** (1991). "Relationship between organization justice and organizational citizenship behaviors: do fairness perceptions influence employee citizenship?" *Journal of Applied Psychology*. Vol. 76, Nº 2: 845-855.
- Morrison, E.W.** (2002). "Newcomers' relationships: the role of social network ties during socialization". *Academy of Management Journal*. Vol. 45, Nº 6: 1149-1160.
- Mossholder, K.W., Settoon, R.P.; Henagan, S.C.** (2005). "A relational perspective on turnover: examining structural, attitudinal and behavioral predictors". *Academy of Management Journal*. Vol. 48, Nº 4: 807-818.
- Mowday, R.T.** (1998). "Reflections on the study and relevance of organizational commitment". *Human Resource Management Review*. Vol. 8, Nº 4: 357-401.
- Mueller, F.** (1996). "Human resources as strategic assets: an evolutionary resource-based theory". *Journal of Management Studies*. Vol. 33, Nº 6: 757-783.
- Mullins, L.** (1999). *Management and organizational behavior*. London, Pitman Publishing.
- Musson, G.; Duberley, J.** (2007). "Change, change or be exchanged: the discourse of participation and the manufacture of identity". *Journal of Management Studies*. Vol. 44, Nº 1: 143-164.
- Nadler, D.A.; Gerstein, M.S.** (1994). "Diseñar sistemas laborales de alto rendimiento: Organizar personas, trabajo, tecnología e información", en Nadler, D.A.; Gerstein, M.S.; Shaw, R.B. y asociados, *Arquitectura Organizativa*. Barcelona, Ediciones Garnica: 169-200.
- Nadler, J.; Thomson, L.; Van Boven, L.** (2003). "Learning negotiation skills: four models of knowledge creation and transfer". *Management Science*. Vol. 49, Nº 4: 529-540.
- Nahapiet J.; Ghoshal, S.** (1998). "Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage". *Academy of Management Review*. Vol. 23, Nº 2: 242-266.
- Navas, J.E.; Guerras, L.A.** (1998). *La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones*, Madrid, Civitas.
- Neal, A.; West, M.A.; Patterson, M.G.** (2005). "Do organizational climate and competitive strategy moderate the relationship between human resource management and productivity?" *Journal of Management*. Vol. 31, Nº 4: 492-512.
- Newton, L.** (2001). "Team rewards: how far have we come?" *Human Resource Management*. Vol. 20, Nº 1: 73-86.
- Ng, T.; Feldman, D.** (2008). "Can you get a better deal elsewhere? The effects of psychological contract replicability on organizational commitment over time". *Journal of Vocational Behavior*. Vol. 73, Nº 2: 268-277.
- Nisar, T.M.** (2004). "La formación como estrategia en los procesos de valor". *Revista Europea Formación Profesional*. Vol. 1, Nº 31: 2-10.

- Nishii, L.H.; Lepak, D.; Schneider, B.** (2008). "Employee attributions of the "why" of HR practices: their effects on employee attitudes and behaviors, and customer satisfaction". *Personnel Psychology*. Vol. 61, N° 3: 503-545.
- Novaels, A.** (2006). *Econometría*. Madrid, Mc Graw-Hill.
- Nowack, K.** (2005). "Longitudinal evaluation of a 360 degree feedback program: implications for best practices". Documento presentado en la *20th Annual Conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology*. Los Angeles.
- Nunnally, J.; Berstein, I.** (1995). *Teoría psicométrica*. México, McGraw-Hill.
- Nummela, N.; Loane, S.; Bell, J.** (2006). "Change in SME internationalization: an Irish perspective". *Journal of Small Business and Enterprise Development*. Vol. 13, N° 4: 562-83.
- Nystrom, P.C.** (1990). "Vertical exchanges and organizational commitments of American business managers". *Group & Organization Management*. Vol. 15, N° 3: 296-312.
- Oatley, K.** (2004). *Emotions: a Brief History*. Malden, Blackwell Sci.
- Offermann, L.R.; Bailey, J.R.; Vasilopoulos, N.L.; Seal, C.; Sass, M.** (2004). "The relative contribution of emotional competence and cognitive ability to individual and team performance". *Human Performance*. Vol. 17, N° 2: 219- 243.
- Oosthuizen, T.** (2004). *Management. South African edition*. Oxford University Press.
- Oltra, V.** (2003). "La investigación estratégica en recursos humanos: una reflexión crítica sobre su significado, alcance y limitaciones". *Estudios Financieros: Revista de Trabajo y Seguridad Social*. N° 247: 85-152.
- Oltra, V.** (2005). "Knowledge management effectiveness factors: the role of HRM". *Journal of Knowledge Management*. Vol. 9, N° 4: 70-86.
- Ordiz, M.** (2002). "Prácticas de alto rendimiento en recursos humanos: concepto y factores que motivan su adopción". *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*. N° 12: 247-265.
- Orsburn, J.D.; Moran, L.** (2000). *The new self-directed work teams: mastering the challenger*. New York, McGraw-Hill.
- Ortega, J.** (2001). "Job rotation as a learning mechanism". *Management Science*. Vol. 47, N° 10: 1361- 1370.
- Osborne, K.** (1996). "The channel integration decision for small- to medium- sized manufacturing exporters". *International Small Business Journal*. Vol. 14, N° 3: 40-56
- Osterman, P.** (1987). "Choice of employment systems in internal labour markets". *Industrial Relations*. Vol. 26, N° 1: 46-67.
- Pauwe, J.** (2004). *HRM and performance: achieving long-term viability*. Oxford, Oxford University Press.
- Palmer, P.N.; Jansen, C.A.** (2004). "Emotional intelligence as an important attribute of transformational leadership". Documento presentado en *Southern African Institute of Management Scientist Annual Conference*. Cape Town.

- Paré, G.; Tremblay, M.** (2007). "The influence of high-involvement human resources practices, procedural justice, organizational commitment, and citizenship behaviors on information technology professionals' turnover intentions". *Group & Organization Management*. Vol. 32, N° 3: 326-357.
- Parker, O.; Wright, L.** (2000). "Pay and employee commitment: the missing link". *Ivey Business Journal*. Vol. 65, N° 3: 70-79.
- Patrick, A.; Laschinger, H.K.** (2006). "The effect of structural empowerment and perceived organizational support on middle level nurse managers' role satisfaction". *Journal of Nursing Management*. Vol. 14, N° 1: 13-22.
- Paul, A.K.; Anantharaman, R.N.** (2003). "Impact of people management practices on organizational performance: analysis of a causal model". *International Journal of Human Resource Management*. Vol. 14, N° 7: 1246-1266.
- Payne, W.L.** (1986). *A study of emotion: developing emotional intelligence; self-integration; relating to fear, pain and desire*. Doctoral dissertation. The Union Institute-Cincinnati.
- Pearson, T.; Stringer, D.; Mills, L.H.; Summers, D.** (2006). "Urban vs. Rural: human resource management in SMEs". *Academy of Entrepreneurship Journal*. Vol. 12, N° 2: 29-46.
- Pedro, M. L.** (2006). *Emotional intelligence and transformational leadership*. Masters dissertation. University of Edora.
- Peiró, J.M.; Rodríguez, I.** (2008). "Estrés laboral, liderazgo y salud organizacional". *Papeles del Psicólogo*. Vol. 29, N° 1: 68-82
- Pendleton, A.D.; Poutsma, E.; Van Ommeren, J.; Brewster, C.** (2001). *Employee share ownership and profit-sharing in the European Union*. Luxembourg, Office for Official Publications of the European Communities.
- Penrose, E.** (1959). *The theory of the growth of the firm*. Oxford, Blackwell.
- Pérez, M.; Prieto, I.; Martín, C.** (2009). "Gestionando el conocimiento a través de la gestión de recursos humanos: análisis empírico en el sector de *automoción*". *Academia, Revista Latinoamericana de Administración*. N° 42: 34-56.
- Pérez, J.C.; Petrides, K.V.; Furnham, A.** (2005). "Measuring trait emotional intelligence", en Schulze, R.; Roberts, R.D. (Eds.). *International Handbook of Emotional Intelligence*. Cambridge, Hogrefe and Huber: 181-201.
- Perry, J.L.; Mesch, D.; Paarlberg, L.** (2006). "Motivating employees in a new governance era: the performance paradigm revisited". *Public Administration Review*. Vol. 66, N° 4: 89-122.
- Pescosolido, A.T.** (2002). "Emergent leaders as managers of group emotion". *The Leadership Quarterly*. Vol. 13, N° 5: 583-599.
- Peteraf, M.A.** (1993). "The cornerstones of competitive advantage: a resource based-view". *Strategic Management Journal*. Vol. 14, N° 3: 179-191.
- Petrides, K.V.; Furnham, A.** (2001). "Trait emotional intelligence: psychometric investigation with reference to established trait taxonomies". *European Journal of Personality*. Vol. 15, N° 6: 425-448.
- Pfeffer, J** (1998). *The human equation: building profits by putting people first*. Boston, Harvard Business School Press.

- Pfeffer, J.** (1994). *Competitive advantage through people: unleashing the power of the work force*. Boston, Harvard Business School Press.
- Pfeffer, J.** (1996). "When it comes to 'best practices', why do smart organizations occasionally do dumb things". *Organizational Dynamics*. Vol. 24, Nº 4: 33-44.
- Pfeffer, J.** (2007). "Human resources from an organizational behavior perspective: some paradoxes explained". *Journal of Economic Perspectives*. Vol. 21, Nº 4: 115-134.
- Phelps, E.** (2005). "The interaction of emotion and cognition: insights from studies of the human amygdala", en Barrett, L.F.; Niedenthal, P.M.; Winkielman, P. (Eds.). *Emotion and consciousness*. New York, Guilford: 51-66.
- Pinos V.; Twigg N.; Parayitam S.; Olson B.** (2006). "Leadership in the 21st century: the effect of emotional intelligence". *Academy of Strategic Management Journal*. Vol.5: 61-74.
- Pirola, A.; Härtel, Ch.; Mann, L.; Hirst, G.** (2002). "How leaders influence the impact of affective events on team climate and performance in R&D teams". *The Leadership Quarterly*. Vol. 13, Nº 5: 561-581.
- Ponti, F.; Cabañas, B.** (2003). "Inteligencia emocional en la empresa española". *Cuadernos de Investigación EADA*. Nº 51.
- Popper, M.; Zakkai, E.** (1994). "Transactional, charismatic and transformational leadership: conditions conducive to their predominance. An analysis from an organizational psychology perspective". *Leadership and Organizational Development Journal*. Vol. 15, Nº 6: 3-7.
- Porter, M.E.** (1980). *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. New York, Free Press.
- Postmes, T.; Tanis, M.; De Wit, B.** (2001). "Communication and commitment in organizations: a social identity approach". *Group Processes & Intergroup Relations*. Vol. 4, Nº 3: 227-246.
- Pucik, V.** (1988). "Strategic alliances, organizational learning, and competitive advantage: the HRM agenda". *Human Resource Management*. Vol. 27, Nº 1: 77-93.
- Puig, J.M.** (2008). *Competencia en autonomía e iniciativa personal*. Madrid, Alianza.
- Purcell, J.** (1999). "Best practice and best fit: chimera or cul-de-sac". *Human Resource Management Journal*. Vol. 9, Nº 3: 26-41.
- Quijano, S.; Navarro, J.; Yepes, M.; Berger, R.; Romeo, M.** (2008). "La auditoria del sistema humano (ASH) para el análisis del comportamiento humano en las organizaciones". *Papeles del Psicólogo*. Vol. 29, Nº 1: 92-106.
- Rahim, M.A.** (1996). "Stress, strain, and their moderators: an empirical comparison of entrepreneurs and managers". *Journal of Small Business Management*. Vol. 34: 46-58.
- Raineri, A.** (2001). "Desarrollo de habilidades psicosociales en ejecutivos: una revisión de la literatura". *Revista ABANTE*. Vol. 4, Nº 2: 157-192.
- Ram, M.; Marlow, A.; Patton, D.** (2001) "Managing the locals: employee relations in South Asian restaurants". *Entrepreneurship & Regional Development*. Vol. 13, Nº 3: 229-245.
- Renuka, S.D.; Venkateshwara, B.A.** (2006). "A comparative study of human resource management practices and advanced technology adoption of SME's with and without ISO certification". *Singapore Management Review*. Vol. 28, Nº 1: 41-60.

Rhoades, L.; Eisenberger, R. (2002). "Perceived organizational support: a review of the literature". *Journal of Applied Psychology*. Vol. 87, Nº 4: 698-714.

Ribaya, F.J. (2008). "La gestión del absentismo laboral en las empresas españolas". *Revista Inter-Forum* en línea,
"http://www.revistainterforum.com/espanol/pdfes/Absentismo-Laboral-empresas-esp.pdf."

Riggio, R.E.; Lee, J. (2007). "Emotional and interpersonal competencies and leader development". *Human Resources Management Review*. Vol. 17, Nº 4: 418-426.

Riggio, R.; Reichard, R. (2008). "The emotional and social intelligences of effective leadership: an emotional and social skill approach". *Journal of Managerial Psychology*. Vol. 23, Nº 2: 169-185.

Roberts, J.A.; Coulson, K.R.; Chonko, L.B. (1999). "Salesperson perceptions of equity and justice and their impact on organizational commitment and intent to turnover". *Journal of Marketing Theory and Practice*. Vol. 7, Nº 1: 1-16.

Roberts, R.D.; Zeidner, M.; Matthews, G. (2001). "Does emotional intelligence meet traditional standards for an intelligence? Some new data and conclusions". *Emotion*. Vol. 1, Nº 3: 196-231.

Robinson, S.L. (1996). "Trust and breach of the psychological contract". *Administrative Science Quarterly*. Vol. 41: 574-599.

Roca, V.; Escrig, A.B.; Bou, J.C. (2004). "A methodological approach to studying the fit between commitment management and competitive strategy". *Management Research*. Vol. 2, Nº 2: 162-174.

Roblyer, M.Z. (2008). *Emotional intelligence and its relationship to student team effectiveness*. En
"http://www.envisiatools.com/products/360-Degree-Feedback/Emotional-Intelligence-View-360/Emotional-Intelligence-View-360-Resources/Emotional-Intelligence-View-360- validity.pdf".

Rocha, A. (2007). *The relationship between emotional Intelligence and transformational and transactional leadership*. En
"http://www.envisiatools.com/products/360-Degree-Feedback/Emotional-Intelligence-View-360/Emotional-Intelligence-View-360-Resources/Emotional-Intelligence-View-360- validity.pdf".

Rodríguez, J.; Ventura, J. (2002). "Tipos de estrategias y sistemas de gestión de RRHH: un análisis de la industria manufacturera española". *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*. Vol. 12: 421-436.

Roehling, M.V.; Cavanaugh, M.A.; Moynihan, L.M.; Boswell, W.R. (2000). "The nature of the new employment relationship: a content analysis of the practitioner and academic literatures". *Human Resource Management*. Vol. 39, Nº 4: 305-320.

Roger, D.; Najarian, B. (1989). "The construction and validation of a new scale for measuring emotion control". *Personality and Individual Differences*. Vol. 10, Nº 8: 845-853.

Rogg, K.L.; Schmidt, D.B.; Shull, C.; Schmitt, N. (2001). "Human resource practices, organizational climate and customer satisfaction". *Journal of Management*. Vol. 27, Nº 4: 431-449.

Rogoff, E.G.; Lee, M.; Suh, D. (2004). "Who Done It? Attributions by entrepreneurs and experts of the factors that cause and impede small business success". *Journal of Small Business Management*. Vol. 42, Nº 4: 374-376.

- Rosen, R.** (1998). "Leadership in the new organization", en Growing, M.K.; Kraft, J.D.; Quick, J.C. (Eds.). *The new organizational reality: downsizing, restructuring and revitalization*. Washington, D.C., American Psychological Association: 221-238.
- Rosete, D.; Ciarrochi, J.** (2005). "Emotional intelligence and its relationship to workplace performance outcomes of leadership effectiveness". *Leadership & Organization Development Journal*. Vol. 26, Nº 5: 388-399.
- Rowden, R.W.** (2002), "High performance and human resource characteristics of successful small manufacturing and processing companies". *Leadership & Organization Development Journal*. Vol. 23, Nº 2: 79-83.
- Ruano, S.** (2001). "PYME y grandes empresas: características diferenciales frente a la creación y destrucción de empleo". *Papeles de Economía*. Nº 89-90: 364-384.
- Rubin, R.S.; Munz, D.C.; Bommer, W.H.** (2005). "Leading from within: the effects of emotion recognition and personality on transformational leadership behavior". *Academy of Management Journal*. Vol. 48, Nº 5: 845-858.
- Rubio, A.M.** (2004). *Factores explicativos del éxito competitivo en la PYME*. Tesis Doctoral. Universidad de Murcia.
- Saarni, C.** (2000). "The social context of emotional development", en Lewis, M.; Haviland-Jones J.M. (Eds.). *Handbook of emotions*. New York, The Guildford Press: 306-322.
- Sala, J.** (2002). "Ideas previas sobre la docencia y competencias emocionales en estudiantes de Ciencias de la Educación". *Revista Española de Pedagogía*. Vol. 60, Nº 223: 543-558.
- Salas, E.; Burke, C.; Cannon-Bowers, J.** (2000). "Teamwork: emerging principles". *International Journal of Management Reviews*. Vol. 2, Nº 4: 339-356.
- Salovey, P.; Grewal, D.** (2005). "The science of emotional intelligence". *Current Directions in Psychological Science*. Vol.14, Nº 6: 281-285.
- Salovey, P.; Mayer, J.D.** (1990). "Emotional intelligence". *Imagination, Cognition, and Personality*. Vol. 9, Nº 3: 185-211.
- Salovey, P.; Mayer, J.D.** (1997). "What is emotional intelligence?", en Salovey, P.; Sluyter, D.(Eds.). *Emotional development and emotional intelligence: Implications for educators*. New York, Basic: 3-31.
- Salovey, P.; Mayer, J.D.; Goldman, S.L.; Turvey, C.; Palfai, T.P.** (1995). "Emotional attention, clarity, and repair: exploring emotional intelligence using the trait meta-mood scale", en Pennebaker, J.W. (Ed.). *Emotion, Disclosure, & Health*. Washington, American Psychological Association: 125-151.
- Samaniego, C.** (1998). "Absentismo, rotación y productividad", en Rodríguez, A. (Coords.). *Introducción a la Psicología del trabajo y de las organizaciones*. Madrid, Pirámide: 247-258.
- Saklofske, D.H.; Austin, E.J.; Minski, P.S.** (2003). "Factor structure and validity of a trait emotional intelligence measure". *Personality and Individual Differences*. Vol. 34, Nº 4: 707-721.
- Salovey, P.; Woolery, A.; Mayer, J.D.** (2001). "Emotional intelligence: conceptualization and measurement", en Fletcher, G.; Clark, M. (Eds.). *The Blackwell handbook of social psychology*. London, Blackwell: 279-307.

- Sapsed, J.; Bessant, J.; Partington, D.; Tranfield D; Young, M.** (2002). "Team working and knowledge management: a review of covering themes". *International Journal of Management Reviews*. Vol. 4, Nº 1: 71-85.
- Sarin, S.; Mahajan, V.** (2001). "The effect of reward structures on the performance of cross-functional product development teams". *Journal of Marketing*. Vol. 65, Nº 2: 35-53.
- Schachter, S.; Singer, J.E.** (1962). "Cognitive, social and physiological determinants of emotional state". *Psychological Review*. Vol. 69, Nº 5: 379-399.
- Schneider, B.; Bowen, D.E.** (1992). "Personnel/human resources management in the service sector". *Research in Personnel and Human Resources Management*. Vol. 10, Nº 1: 1-30.
- Schneider, B.; Konz, A.M.** (1989). "Strategic job analysis". *Human Resource Management*. Vol. 28, Nº 1: 51-63.
- Schutte, N.S.; Malouff, J.M.; Hall, L.E.; Haggerty, D.J.; Cooper, J.T.** (1998). "Development and validation of a measure of emotional intelligence". *Personal Individual Different*. Vol. 25, Nº 2: 167-177.
- Schwoerer, C.E.; May, D.R.; Hollensbe, E.C.; Mencil, J.** (2005). "General and specific self-efficacy in the context of a training intervention to enhance performance expectancy". *Human Resource Development Quarterly*. Vol. 16, Nº 1: 111-129.
- Segurado, A.; Agulló, E.** (2002). "Calidad de vida laboral: hacia un enfoque integrador desde la psicología social". *Psicothema*. Vol. 14: 828-836.
- Sels, L.; De Winne, S.; Delmotte, J.; Maes, J.; Faems, D.; Forrier, A.** (2006). "Linking HRM and small business performance: an examination of the impact of HRM intensity on the productivity and financial performance of small businesses". *Small Business Economics*. Vol. 26, Nº 1: 83-101.
- Senge, P.** (1999). *The dance of change: the challenges of sustaining momentum in learning organizations*. London, Nicholas Brealey Publishing.
- Shadur, M.A.; Kienzle, R.; Rodwell, J.J.** (1999). "The relationship between organizational climate and employee perceptions of involvement". *Group and Organization Management*. Vol. 24, Nº 4: 479-503.
- Sheppeck, M.A.; Militello, J.** (2000): "Strategic HR configurations and organizational performance". *Human Resource Management*. Vol. 39, Nº 1: 5-16.
- Sheridan, J.E.** (1992). "Organizational culture and employee retention". *Academy of Management Journal*. Vol. 35, Nº 5: 1036-1056.
- Shipton, H.; Dawson, J.; West, M.; Patterson, M.** (2002). "Learning in manufacturing organizations". *Human Resource Development International*. Vol. 5, Nº 1: 55-72.
- Shipton, H.; West, M.A.; Dawson, J.; Birdi, K.; Patterson, M.** (2006). "HRM as predictor of innovation". *Human Resource Management Journal*. Vol. 16, Nº 1: 3-27.
- Sieben, I.** (2005). *Does training trigger turnover...or not? The impact of formal training on young men's and women's job search behavior*. Maastricht University, Research centre for education and the labour market,
- Singh, M.; Vohra, N.** (2009). "Level of formalization of human resource management in small and medium enterprises in India". *The Journal of Entrepreneurship*. Vol. 18, Nº 1: 95-116.

- Sjöberg, A.; Sverke, M.** (2003). "The interactive effect of job involvement and organizational commitment on job turnover revisited: a note on the mediating role of turnover intentions". *Scandinavian Journal of Psychology*. Vol. 41, N° 3: 274-252.
- Small Firms Enterprise Development Initiative** (2004). "Small business. Skills assessment". En ["http://www.sfedl.co.uk/sfedl-research/reports/skillsreport2004_execsummary.pdf"](http://www.sfedl.co.uk/sfedl-research/reports/skillsreport2004_execsummary.pdf).
- Smith, A.; Hayton, G.** (1999). "What drives enterprise training? Evidence from Australia". *The International Journal of Human Resource Management*. Vol. 10, N° 2: 251-272.
- Snell, S.A.; Dean, J.** (1992). "Integrated manufacturing and human resource management: a human capital perspective". *Academy of Management Journal*. Vol. 35, N° 2: 467-504.
- Snell, S.A.; Dean, J.** (1994). "Strategic compensation for integrated manufacturing: the moderating effects of jobs and organizational inertia". *Academy of Management Journal*. Vol. 37, N° 5: 1109-1140.
- Snell, S.A.; Youndt, M.A.; Wright, P.M.** (1996). "Establishing a framework for research in strategic human resource management: merging resource theory and organizational learning", en Ferris, G.R. (Eds.). *Research in personnel and human resources management*. Greenwich, JAI Press. Vol. 14: 61-90.
- Sniderman, P.; Bulmash, J.; Nelson, D.; Quick, J.** (2007). *Managing organizational behaviour in Canada*. Toronto, Nelson.
- Sosa, M.** (2008). *Escala autoinformada de Inteligencia emocional (EAIE)*. Tesis doctoral. Universidad Complutense de Madrid.
- Stavrou, E.T.; Brewster, C.** (2005). "The configurational approach to linking strategic human resource management bundles with business performance: myth or reality?" *Management Review*. Vol. 16, N° 2: 186-201.
- Stein, S.; Papadogiannis, P.; Yip, J.; Sitarenios, G.** (2009). "Emotional intelligence of leaders: a profile of top executives". *Leadership & Organization Development Journal*. Vol. 30, N° 1: 87-101.
- Sternberg R.J.** (1997). "Concept of intelligence and its role in lifelong learning and success". *American Psychologist*. Vol. 52, N° 10: 1030-1045.
- Sternberg, R.J.** (1985). *Beyond IQ*. New York, Cambridge University Press.
- Sternberg, R.J.** (1996). *Successful intelligence*. New York, Simon & Schuster.
- Sternberg, R.J.** (1999). "Intelligence as developing expertise". *Contemporary Educational Psychology*. Vol. 24, N° 4: 359-375.
- Sternberg, R.J.** (2000). "The concept of intelligence", en Sternberg, R.J. (Ed.). *Handbook of intelligence*. Nueva York, Cambridge University Press: 3-15.
- Sterns, P.** (2000). "History of emotions: issues of change and impact", en Lewis, M.; Haviland-Jones, J. (Eds.). *Handbook of emotions*. New York, The Guildford Press: 16-29.
- Stinglhamber, F.; Vandenberghe, C.** (2003). "Organizations and supervisors as sources of support and targets of commitment: a longitudinal study". *Journal of Organizational Behavior*. Vol. 24, N° 3: 251-270.
- Stone, R.J.** (1998). *Human resource management*. Brisbane, John Wiley and Sons.

Storey, J.; Wright, P.; Ulrich, D. (2009). *The routledge companion to strategic human resource management*. London, Routledge.

Storey, J.; Sisson, K. (1993). *Managing human resources and industrial relations*. Buckingham, Open University.

Stuart, A.; Pauquet, A. (2001). "Emotional intelligence as a determinant of leadership potential". *Journal of Industrial Psychology*. Vol. 27, N° 3: 30-34.

Sturges, J.; Conway, N.; Guest, D.; Liefoghe, A. (2005). "Managing the career deal: the psychological contract as a framework understanding career management, organizational commitment and work behavior". *Journal of Organizational Behavior*. Vol. 26, N° 7: 821-838.

Stys, Y.; Brown, S. (2004). *A review of the emotional intelligence literature and implications for corrections*. Research Branch. Correctional Service of Canada.

Suárez, T. (2003). "La pequeña empresa como sujeto de estudio: consideraciones teóricas, metodológicas y prácticas". *Administración y Organizaciones*. Vol. 10, N° 5: 15-25.

Suárez, T.; Martín, M. (2008). "Impacto de los capitales humano y organizacional en las estrategias de la pyme". *Cuaderno Administración*. Vol. 21, N° 35: 229-248.

Subramaniam, M.; Youndt, M. (2005). "The influence of intellectual capital on the types of innovative capabilities". *Academy of Management Journal*. Vol. 48, N° 3: 450-464.

Subramony, M. (2006). "Why organizations adopt some human resource management practices and reject others: an exploration of rationales". *Human Resource Management*. Vol. 45, N° 2: 195-210.

Susskind, A.M.; Borchgrevink, C.P.; Kacmar, K.M.; Brymer, R.A. (2000). "Customer service employees' behavioral intentions and attitudes an examination of construct validity and a path model". *International Journal of Hospitality Management*. Vol. 19, N° 1: 53-77.

Sy, T.; Côté, S.; Saavedra, R. (2005). "The contagious leader: impact of the leader's mood on group members, group affective tone, and group processes". *Journal of Applied Psychology*. Vol. 90, N° 2: 295-305.

Takeuchi, N.; Wakabayashi, M.; Chen, Z. (2003). "The strategic HRM configuration for competitive advantage: evidence from Japanese firms in China and Taiwan". *Asia Pacific Journal of Management*. Vol. 20, N° 4: 447-480.

Tanskey, J.; Heneman, R. (2003). "Guest editor's note: introduction to the special issue on human resource management in SMEs: a call for more research". *Human Resource Management*. Vol. 42, N° 4: 299-302.

Taylor, F. (1912). *The principles of scientific management*. New York, Harper and Row.

Taylor, J. (1999). "Avoid avoidable turnover". *Workforce*, 6.

Teece, D.; Pisano, G.; Shuen, A. (1997). "Dynamic capabilities and strategic management". *Strategic Management Journal*. Vol. 18, N° 7: 509-533.

Terpstra, D.E.; Rozell, E.J. (1993). "The relationship of staffing practices to organizational level measures of performance". *Personnel Psychology*. Vol. 46, N° 1: 27-48.

Thite, M. (2004). "Strategic positioning of HRM in knowledge-based organizations". *The Learning Organization*. Vol. 11, N° 1: 28-44.

- Thompson, M.; Heron, P.** (2005). "Management capability and high performance work organization". *International Journal of Human Resource Management*. Vol. 16, N° 6: 1029-1048.
- Thorndike, E.** (1920). "Intelligence and its use". *Harper's Magazine*. Enero: 227-235.
- Tocher, N.; Rutherford, M.** (2009). "Perceived acute human resource management problems in small and medium firms: an empirical examination". *Entrepreneurship Theory and Practice*. Vol. 33, N° 2: 455-479.
- Topa, G.; Palací, F.J.; Morales, J.F.** (2004). "La ruptura del contrato psicológico y las respuestas del trabajador. ¿Relaciones mediadas por la confianza organizacional?" *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*. Vol. 20, N° 1: 31-45.
- Tranfield, D.; Parry, I.; Wilson, S.; Smith, S.; Foster, M.** (1999). "Team working: redesigning the organization for manufacturing improvements". *Technology Analysis & Strategic Management*. Vol. 11, N° 2: 143-158.
- Tremblay, M.; Simard, G.** (2005). "Human resource mobilization: a collective force based on reciprocity". *Revista Latinoamericana de Administración*. Vol. 35: 67-86.
- Tsui, A.S.; Ashford, S.J.; StClair, L.; Xin, K.R.** (1995). "Dealing with discrepant expectations: response strategies and managerial effectiveness". *Academy of Management Journal*. Vol. 38, N° 1: 515-543.
- Tyler, T.R.; Rasinski, K.; Spodick, N.** (1985). "The influence of voice on satisfaction with leaders: exploring the meaning of process control". *Journal of Personality and Social Psychology*. Vol. 48, N° 1: 72-81.
- Tyson, S.** (1995). *Human resource strategy towards a general theory of HRM*. London, Pitman.
- Tzafir, S.** (2005). "The relationship between trust, HRM practices and firm performance". *The International Journal of Human Resource Management*. Vol. 16, N° 9: 1600-1622.
- Úbeda, M.** (2005). "Training and business performance: the Spanish case". *International Journal of Human Resource Management*. Vol. 16, N° 9: 1691-1710.
- Uhl-Bien, M.** (2006). "Relational leadership theory: exploring the social processes of leadership and organizing". *The Leadership Quarterly*. Vol. 17, N° 6: 654-676.
- Ulrich, D.** (1991). "Using human resources for competitive advantage", en Kilmann, R.; Kilmann, I. and Associates (Eds.). *Making organizations competitive*. San Francisco, Jossey-Bass: 129-155.
- Urgal, B.** (2005). "Algunas reflexiones de síntesis sobre la evaluación del carácter estratégico de los recursos y las capacidades de la empresa". *Cuadernos de Ciencias Económicas y Empresariales*. N° 48: 35-59.
- Usunier, J.C.** (1998). *International & Cross-Cultural Management Research*. London, Sage Publications.
- Valls, F.** (2007). "Inteligencia emocional y asesoramiento vocacional y profesional: usos y abusos". *Revista Electrónica de Investigación Psicoeducativa*. Vol. 5(1), N° 11: 179-200.
- Van Breukelen, W.; Van der Vlist, R.; Steensma, H.** (2004). "Voluntary employee turnover combining variables from the traditional turnover literature with the theory of planned behavior". *Journal of Organizational Behavior*. Vol. 25, N° 7: 893-914.

Van Dijk, C.F.; Freedman, J. (2007). "Differentiating emotional intelligence in leadership". *Journal of Leadership Studies*. Vol. 1, N° 2: 8-20.

Van der Zee, K. (2004). "Is trait-emotional intelligence simply or more than just a trait?" *European Journal of Personality*. Vol. 18, N° 4: 243-263.

Van Jaarsveld, P. (2003). *The Heart of a winner*. Wellington, Paarl Print.

Van Pelt, N. (2006). *Sin reservas: el arte de comunicarse*. México, Safeliz, Editorial, S.L.

Van Rooy, D.L.; Viswesvaran, C. (2004). "Emotional intelligence: a meta-analytic investigation of predictive validity and nomological net". *Journal of Vocational Behavior*. Vol. 65, N° 1: 71-95.

Van Vianen, A.E.M. (2000). "Person organization fit: the match between newcomers and recruiters preferences for organizational cultures". *Personnel Psychology*. Vol. 53, N° 1: 113-149.

Veciana, J.M.; Genescá, E. (1994). "Management y competitividad en la empresa española". *Alta Dirección*. N° 174: 21-36.

Venkatraman, N. (1989). "The concept of fit in strategy research: toward verbal and statistical correspondence". *The Academy of Management Review*. Vol. 14, N° 3: 423-444.

Von Krosigk, B. (2007). "A holistic exploration of leadership development". *South African Journal of Business Management*. Vol. 38, N° 2: 25-31.

Voola, R.; Carlson, J.; West, A. (2004). "Emotional intelligence and competitive advantage: examining the relationship from a resource-based view". *Strategic Change*. Vol.13, N° 2: 83-93.

Walker, J.W. (2001). "Perspectives". *Human Resource Planning*. Vol. 24: 6-10.

Walton, R.A. (1985). "From control to commitment in the workplace". *Harvard Business Review*. Vol. 63, N° 2: 77-84.

Ward, J.L. (1987). *Keeping the family business healthy: how to plan for continuing growth, profitability, and family leadership*. San Francisco, Jossey-Bass.

Warren, L.; Hutchinson, W. (2000). "Success factors for high-technology SME's: a case study from Australia". *Journal of Small Business Management*. Vol. 38, N° 3: 86-91.

Wasti, A. (2003). "Organizational commitment, turnover intentions and the influence of cultural values". *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. Vol. 76, N° 3: 303-321.

Way, S.A. (2002). "High performance work systems and intermediate indicators of firm performance within the US small business sector". *Journal of Management*. Vol. 28, N° 6: 765-785.

Wayne, S.J.; Ferris, G.R. (1990). "Influence tactics and exchange quality in supervisor subordinate interactions: a laboratory experiment and field study". *Journal of Applied Psychology*. Vol. 75, N° 5: 487-499.

Wayne, S.J.; Liden, R.C.; Graft, I.K.; Ferris G.R. (1997). "The role of upward influence tactics in human resource decisions". *Personnel Psychology*. Vol. 50, N° 4: 979-1006.

Wayne, S.J.; Shore, L.M.; Liden, R.C. (1997). "Perceived organizational support and leader-member exchange: a social exchange perspective". *Academy of Management Journal*. Vol. 40, N° 1: 82-111.

- Wechsler, D.** (1940). "Nonintellective factors in general intelligence". *Psychological Bulletin*. Vol. 37: 444-445.
- Wechsler, D.** (1958). *The measurement and appraisal of adult intelligence*. Baltimore, The Williams & Wilkins Company.
- Weitzman, M.L.; Kruse, D.L.** (1990) . "Profit sharing and productivity", en Putterman, L.; Kroszner, R. *The economic nature of the firm*. Cambridge, Cambridge University Press.
- Werther, W.B. Jr.; Davis, K.** (2000). *Administración de personal y recursos humanos*. México, McGraw Hill.
- Whitener, E.** (2001). "Do 'high commitment' human resource practices affect employee commitment? A cross-level analysis using hierarchical linear modeling". *Journal of Management*. Vol. 27, N° 5: 515-535.
- Wiesner, R.; Poole, N.; Banham, H.** (2007). "High performance management practices in owner-managed SMEs". Documento presentado en *30th Institute for Small Business & Entrepreneurship Conference: International Entrepreneurship*. Glasgow.
- Wilhelm, O.** (2005). "Measures of emotional intelligence: practice and standards", en Schulze, R.; Roberts, R.D. (Eds.). *Emotional intelligence: an international handbook*. Cambridge, Hogrefe & Huber: 31-154.
- Wilkinson, A.** (1999). "Employment relations in SMEs". *Employee Relations*. Vol. 21, N° 3: 206-217.
- Williams, W.M.; Strenberg, R.J.** (1998). "Group intelligence: why some groups are better than others". *Intelligence*. N° 12: 351-377.
- Withers, P.** (2001). "Retention strategies that respond to worker values". *Workforce*. Vol. 80, N° 7: 37-40.
- Wood, S.** (1996). "High commitment management and payment systems". *Journal of Management Studies*. Vol. 33, N° 1: 53-77.
- Wood, S.** (1999). "Human resource management and performance". *International Journal of Management Reviews*. Vol. 1, N° 4: 367-413.
- Wood, S.; Albanese, M.** (1995). "Can we speak of a high commitment management on the shop floor?" *Journal of Management Studies*. Vol. 32, N° 2: 215-247.
- Wood, S.; De Menezes, L.M.** (1998). "High commitment management in the UK: evidence from the workplace industrial relations survey and employers' manpower and skills survey". *Human Relations*. Vol. 51, N° 4: 485-515.
- Wood, S.; De Menezes, L.M.** (2007). "Family-friendly management, equal opportunity policy and high-involvement management in the UK", en Boxall, P.; Purcell, J.; Wright, P. (Eds.) *Oxford handbook of human resource management*. Oxford, Oxford University Press: 581-598.
- Wood, S.; Stride, C.; Wall, T.; Clegg, C.** (2004). "Revisiting the use and effectiveness of modern management practices". *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing*. Vol. 14, N° 4: 415-432.
- Wood, S.; Wall, T.D.** (2007). "Work enrichment and employee voice in human resource management-performance studies". *International Journal of Human Resource Management*. Vol. 18, N° 7: 1335-1372.

Wooden, M.; Warren, D. (2004). "Non-standard employment and job satisfaction: evidence from the HILDA survey". *The Journal of Industrial Relations*. Vol. 46, Nº 3: 275- 297.

Woods, A.; Joyce, P. (2003). "Owner-managers and the practice of strategic management". *International Small Business Journal*. Vol. 21, Nº 2: 181-195.

Wright, L.; Barrows, D.; Hartmann, M. (1999). "SMEs: smart training strategies". *Ivey Business Journal*. Vol. 63, Nº 3: 33-37.

Wright, P.M.; Kehoe, R.R. (2010). "The impact of high performance human resource practices on employees' attitudes and behaviors". *Journal of Management*. Publicado en línea abril 8, 2010, doi: 10.1177/01492063310365901.

Wright, P.M.; Kehoe, R.R. (2008). "Human resource practices and organizational commitment: a deeper examination". *Asia Pacific Journal of Human Resources*. Vol. 46, Nº 1: 6-20.

Wright, P. M.; Snell, S.A. (2009). "Human resources, organizational resources, and capabilities" en Storey, J.; Wright, P.; Ulrich, D. (Eds.). *The Routledge companion to strategic human resource management*. London, Routledge: 345-356.

Wright, P.; Boswell, W. (2002). "Desegregating HRM: a review and synthesis of micro and macro human resource management research". *Journal of Management*. Vol. 28, Nº 3: 247-276.

Wright, P.; Dunford, B.; Snell, S. (2001). "Human resources and the resource-based view of the firm". *Journal of Management*. Vol. 27, Nº 6: 701-721.

Wright, P.; Gardner, T.; Moynihan, L.; Allen, M. (2005). "The relationship between HR practices and firm performance: examining causal order". *Personnel Psychology*. Vol. 58, Nº 2: 409-446.

Wright, P.M.; McMahan, G.C. (1992). "Theoretical perspectives for strategic human resource management". *Journal of Management*. Vol. 18, Nº 2: 295-320.

Wright, P.M.; McMahan, G.C.; McWilliams, A. (1994). "Human resources and sustained competitive advantage: a resource-based perspective". *International Journal of Human Resource Management*. Vol. 5, Nº 2: 301-326.

Wright, P.M.; Nishii, L.H. (2006). *Strategic HRM and organizational behaviour: integrating multiple levels of analysis*. Working paper. Cornell University.

Wright, P.M.; Smart, D.L.; McMahan, G.C. (1995). "Matches between human resources and strategy among NCAA basketball teams". *Academy of Management Journal*. Vol. 38, Nº 4: 1052-1074.

Wright, P.M.; Snell, S.A. (1998). "Toward a unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic human resource management". *The Academy of Management Review*. Vol. 23, Nº 4: 756-772.

Wright, P.M.; Snell, S.A. (2009). "Toward a unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic human resource management". *Academy of Management Review*. Vol. 23, Nº 4: 755-772.

Wu, J.S.; Melnyk, S.; Calantone, R. (2008). "Assessing the core resources in the environmental management system from the resource perspective and the contingency perspective". *IEEE Transactions on Engineering Management*. Vol. 55, Nº 2: 304-315.

- Yahya, S.; Goh, W.** (2002). "Managing human resources toward achieving knowledge management". *Journal of Knowledge Management*. Vol. 6, N° 5: 457-468.
- Yoon, M.H.; Beatty, S.E.; Suth, J.** (2001). "The effect of work climate on critical employee and customer outcome: an employee-level analysis". *International Journal of Service Industry Management*. Vol. 12, N° 5: 500-521.
- Yoshikawa, T.; Phan, P.H.; David, P.** (2005). "The impact of ownership structure on wage intensity in Japanese corporations". *Journal of Management*. Vol. 31, N° 2: 278-300.
- Youndt, M.A.; Snell, S.A.** (2004). "Human resource configurations, intellectual capital, and organizational performance". *Journal of Managerial Issues*. Vol. 16, N° 3: 337-360.
- Youndt, M.A.; Snell, S.A.; Dean, J.W.; Lepak, D.P.** (1996). "Human resource management, manufacturing strategy and firm performance". *Academy of Management Journal*. Vol. 39, N° 4: 836-866.
- Yukl, G.A.** (1989). *Leadership in organizations*. Englewood Cliffs, Prentice Hall.
- Yusof, R.** (2006). *The relative influence of emotional intelligence and organizational commitment on job performance of administrators in UTM*. Doctoral dissertation. University of Putra Malaysia.
- Zahra, S.A.; Sapienza, H.J.; Davidsson, P.** (2006). "Entrepreneurship and dynamic capabilities: a review, model, and research agenda". *Journal of Management Studies*. Vol. 43, N° 4: 917-955.
- Zárraga, C.; Bonache, J.** (2005). "Equipos de trabajo para la gestión del conocimiento: la importancia de un clima adecuado". *Cuadernos De Economía y Dirección de la Empresa*. Vol. 22: 27-48.
- Zeffane, R.; Connell, J.** (2003). "Trust and HRM in the new millennium". *International Journal of Human Resource Management*. Vol. 14, N° 1: 3-11.
- Zeidner, M.; Matthews, G.; Roberts, R.D.** (2004). "Emotional intelligence in the workplace: a critical review". *Applied Psychology: An International Review*. Vol. 53, N° 3: 371-399.
- Zeppou, M.; Sotirakou T.** (2003). "Managing and measuring intangibles: a human resource management challenge for government organizations in the new economy". Documento presentado en el *IV Workshop RRHH. La Gestión de Recursos Humanos en la Nueva Economía*. Universidad de Cádiz.
- Zeytinoglu, I.U.; Denton, M.; Davies, S.; Baumann, A.; Blythe, J.; Higgins, A.** (2004). *Survey results of the new health care worker study: implications of changing employment patterns*. Unpublished report.
- Zhang Y.** (2008). *Internationalization of Spanish firms in China: an analysis from a strategic human resources perspective*. Tesis doctoral. Escuela superior de Administración y Dirección de empresas (ESADE).
- Zheng C.; Morrison, M.; O'Neill, G.** (2006). "An empirical study of high performance HRM practices in Chinese SMEs". *The International Journal of Human Resource Management*. Vol. 17, N° 10: 1772-1803.
- Zheng, C.; O'Neill, G.; Morrison, M.** (2009). "Enhancing Chinese SME performance through innovative HR practices". *Personnel Review*. Vol. 38, N° 2: 175-194.

ANEXOS

ANEXO I. CUESTIONARIO



UNIVERSIDAD DE LAS PALMAS
DE GRAN CANARIA

INSTRUCCIONES PARA LA CUMPLIMENTACIÓN DEL CUESTIONARIO

Este cuestionario se ha diseñado con el fin de recabar información tanto sobre el director de la pequeña y mediana empresa como sobre las prácticas de recursos humanos que aplican las mismas.

Por favor, conteste a todas las preguntas incluidas en el cuestionario de la forma más precisa posible y tenga presente que no hay respuestas correctas o incorrectas, sino distintas percepciones de los fenómenos organizativos, por lo que le rogamos que responda basándose en "lo que usted realmente piensa" y en "la situación real en su empresa", y no en como idealmente piensa que debería ser.

PARTE I. RECURSOS HUMANOS

P.1. Por favor, indique su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones que describen las prácticas de recursos humanos utilizadas en su empresa, teniendo en cuenta que el "1" indica su total desacuerdo con la expresión y el "7" su total acuerdo.

SELECCIÓN DE PERSONAL		Total acuerdo					Total desacuerdo	
(2)	Nuestra empresa destina una cantidad importante de recursos (económicos, de tiempo, conocimiento, etc.) a la selección de nuevo personal.	1	2	3	4	5	6	7
(3)	En nuestra empresa seleccionamos a los empleados sobre la base de sus conocimientos para desarrollar las funciones del puesto.	1	2	3	4	5	6	7
(4)	En nuestra empresa consideramos la experiencia en trabajos similares como criterio para la selección de nuevo personal.	1	2	3	4	5	6	7
(5)	En nuestra empresa consideramos la aptitud para afrontar y resolver problemas como un criterio en la selección de empleados.	1	2	3	4	5	6	7
(6)	En nuestra empresa consideramos como criterio para la selección de empleados sus valores relativos al trabajo (ej. espíritu de equipo, trabajo bien hecho, esfuerzo, orientación al cliente).	1	2	3	4	5	6	7
(7)	Seleccionamos a los empleados que pueden proporcionar ideas de mejora.	1	2	3	4	5	6	7
(8)	La forma en que realizamos el proceso de selección ha permitido contar con empleados que responden al perfil de la empresa y a las necesidades de cada puesto.	1	2	3	4	5	6	7

PROMOCIÓN Y FORMACIÓN		Total desacuerdo					Total acuerdo	
(9)	Destinamos a formación todos los recursos económicos que nos permite nuestro presupuesto anual.	1	2	3	4	5	6	7
(10)	Los cursos de formación son desarrollados y dirigidos a todos los empleados.	1	2	3	4	5	6	7
(11)	Los empleados participan en programas de formación que permiten su reciclaje continuo.	1	2	3	4	5	6	7
(12)	Se realizan programas de formación para enseñar a los nuevos empleados las habilidades necesarias para desempeñar sus puestos.	1	2	3	4	5	6	7
(13)	Nuestra empresa ofrece formación dirigida a que los trabajadores puedan desempeñar tareas de mayor responsabilidad en la empresa.	1	2	3	4	5	6	7
(14)	La formación actualmente proporcionada mejora el rendimiento de los empleados.	1	2	3	4	5	6	7
(15)	Cuando surge una vacante en la empresa se ofrece a los empleados actuales la posibilidad de promoción hacia ese puesto antes que cubrirla con nuevos empleados.	1	2	3	4	5	6	7
(16)	Se ofrece al personal operativo con capacidades la posibilidad de ocupar un mejor puesto dentro de la empresa.	1	2	3	4	5	6	7
(17)	En nuestra empresa los empleados tienen claras sus oportunidades reales de promoción.	1	2	3	4	5	6	7
(18)	Los superiores conocemos las aspiraciones de promoción de nuestros empleados.	1	2	3	4	5	6	7
(19)	Las promociones internas se realizan atendiendo fundamentalmente a las capacidades y rendimiento del personal.	1	2	3	4	5	6	7
(20)	Las promociones internas se realizan principalmente en función de la antigüedad.	1	2	3	4	5	6	7
(21)	La promoción interna ha permitido un ahorro en costes de selección, retener al personal más valioso y asegurar la adaptación a las formas de hacer las cosas de esta empresa.	1	2	3	4	5	6	7

FLUJOS DE INFORMACIÓN Y PARTICIPACIÓN		Total desacuerdo					Total acuerdo	
(22)	En nuestra empresa informamos con total transparencia a nuestros empleados de nuestros planes de trabajo, excepto aquellos que no deseamos que conozca la competencia.	1	2	3	4	5	6	7
(23)	Hacemos participe a los empleados de los resultados financieros y operativos alcanzados.	1	2	3	4	5	6	7
(24)	Nuestros empleados entienden la forma en que planeamos aventajar a nuestros competidores.	1	2	3	4	5	6	7
(25)	Nuestros empleados reciben información a través de boletines de noticias, revistas, tablones, etc.	1	2	3	4	5	6	7
(26)	El conocimiento por parte de los empleados de lo que ocurre en la empresa le aporta confianza y criterio para tomar sus decisiones (por ejemplo: conoce los efectos de su decisión frente a los clientes, sabe qué hacer cuando surgen problemas).	1	2	3	4	5	6	7

FLUJOS DE INFORMACIÓN Y PARTICIPACIÓN		Total desacuerdo						Total acuerdo
(27)	Ofrecemos a los empleados la oportunidad de sugerir mejoras en la forma de hacer las cosas.	1	2	3	4	5	6	7
(28)	En nuestra empresa contamos con mecanismos para lograr la participación de los empleados y recabar sus sugerencias y opiniones (ej. Buzones de sugerencias, reuniones periódicas, etc.).	1	2	3	4	5	6	7
(29)	Las sugerencias de nuestros empleados son valoradas y, si procede, puestas en práctica e implementadas.	1	2	3	4	5	6	7
(30)	En nuestra empresa permitimos a los empleados tomar decisiones en sus puestos de trabajo.	1	2	3	4	5	6	7
(31)	En nuestra empresa los superiores piden a sus empleados que participen en las decisiones.	1	2	3	4	5	6	7
(32)	La participación de los empleados mejora la calidad de las decisiones adoptadas.	1	2	3	4	5	6	7

DISEÑO DE LA TAREA Y TRABAJO EN EQUIPO		Total desacuerdo						Total acuerdo
(33)	Las tareas y obligaciones de los puestos de trabajo están claramente definidas.	1	2	3	4	5	6	7
(34)	Los puestos de trabajo tienen una descripción de las tareas actualizada.	1	2	3	4	5	6	7
(35)	En nuestra empresa la mayor parte de los empleados en su primera semana de trabajo, se centran en conocer la descripción de su puesto de trabajo.	1	2	3	4	5	6	7
(36)	Las tareas y obligaciones reales son determinadas más por el empleado que por una descripción específica del puesto.	1	2	3	4	5	6	7
(37)	La existencia de tareas y obligaciones bien definidas ha reducido los conflictos de funciones entre puestos de trabajo.	1	2	3	4	5	6	7
(38)	En nuestra empresa formamos equipos de trabajo para el desarrollo de las funciones habituales que se desempeñan en la misma.	1	2	3	4	5	6	7
(39)	En nuestra empresa formamos equipos para resolver problemas.	1	2	3	4	5	6	7
(40)	En nuestra empresa tratamos que los trabajadores se impliquen en las tareas asignadas a los equipos.	1	2	3	4	5	6	7
(41)	Los empleados desempeñan la mayor parte de su jornada laboral trabajando en equipo.	1	2	3	4	5	6	7
(42)	Los equipos de trabajo han ayudado a mejorar la forma en que se realiza el trabajo.	1	2	3	4	5	6	7

EVALUACIÓN- REMUNERACIÓN- SEGURIDAD		Total desacuerdo						Total acuerdo
(43)	La evaluación del rendimiento de nuestros empleados se realiza siguiendo un procedimiento previamente establecido.	1	2	3	4	5	6	7
(44)	En nuestra empresa se hacen evaluaciones periódicas del personal.	1	2	3	4	5	6	7
(45)	El rendimiento de nuestros trabajadores es evaluado en función de sus resultados.	1	2	3	4	5	6	7
(46)	El rendimiento de nuestros trabajadores es evaluado en función de su conducta.	1	2	3	4	5	6	7
(47)	La evaluación se realiza en base a objetivos cuantificables y conocidos por los trabajadores.	1	2	3	4	5	6	7
(48)	Se informa a los empleados de los resultados obtenidos en su evaluación.	1	2	3	4	5	6	7
(49)	La evaluación le aporta al empleado el estímulo y las guías para conseguir mejores resultados en su puesto de trabajo.	1	2	3	4	5	6	7
(50)	La evaluación le aporta a la dirección información relevante para la toma de decisiones (Ej. Formación, retribución, promoción, etc.).	1	2	3	4	5	6	7
(51)	En nuestra empresa la parte fija del salario que recibe el empleado se establece en función de las habilidades del mismo.	1	2	3	4	5	6	7
(52)	En nuestra empresa la parte fija del salario que recibe el empleado se establece en función de su rendimiento individual.	1	2	3	4	5	6	7
(53)	Ofrecemos incentivos adicionales al salario fijo en función del rendimiento individual.	1	2	3	4	5	6	7
(54)	En nuestra empresa ofrecemos incentivos adicionales al salario fijo en función de los resultados obtenidos por la empresa.	1	2	3	4	5	6	7
(55)	Otorgamos incentivos adicionales al salario fijo basados en la productividad de los grupos.	1	2	3	4	5	6	7
(56)	Comparativamente, retribuimos a nuestros empleados mejor que nuestros competidores.	1	2	3	4	5	6	7
(57)	En nuestra empresa los empleados están satisfechos con su retribución.	1	2	3	4	5	6	7
(58)	En nuestra empresa la seguridad en el puesto está casi garantizada para los empleados.	1	2	3	4	5	6	7
(59)	En situaciones de bajo rendimiento, conflictos, etc. nuestra empresa trata de ofrecer al empleado afectado diferentes alternativas antes del despido.	1	2	3	4	5	6	7
(60)	Si surgieran problemas económicos, el despido de empleados sería la última medida de ajuste a tomar.	1	2	3	4	5	6	7
(61)	El reducido número de despidos ha permitido mejorar los rendimientos económicos de la empresa.	1	2	3	4	5	6	7

P.2. Por favor, podría indicar cómo ha sido el nivel durante los últimos tres años de los siguientes **índices relativos al personal** de su empresa en comparación con los datos del sector en el que usted opera, teniendo en cuenta que el "1" indica un índice muy bajo y el "7" un índice muy alto.

ÍNDICES DE PERSONAL EN COMPARACIÓN CON LOS DATOS DE SU SECTOR		Muy Bajo						Muy Alto
(62)	La tasa de bajas definitivas (entendida como el número de personas que han sido despedidas o han abandonado voluntariamente la entidad en relación al número total de empleados).	1	2	3	4	5	6	7
(63)	La tasa de absentismo (entendida por el número de horas de ausencia por enfermedades injustificadas, etc. en relación al número de horas de trabajo).	1	2	3	4	5	6	7

PARTE II. DIRECCIÓN

P.3. Por favor, puntué con qué frecuencia usted muestra **los comportamientos específicos** que se listan a continuación, usando la siguiente escala: **1 = casi nunca, 2 = muy poco frecuente, 3 = poco frecuente, 4 = frecuentemente, 5 = bastante frecuente, 6 = muy frecuentemente y 7 = casi siempre.**

CONDUCTA PERSONAL Fuente: Nowack, no usar sin permiso de Envisio Learning.		Casi nunca						Casi siempre
(64)	Busco información y crítica constructiva de los demás.	1	2	3	4	5	6	7
(65)	Mantengo el optimismo y saco lo mejor de las situaciones, sean buenas o malas.	1	2	3	4	5	6	7
(66)	Manejo situaciones tensas sin reaccionar de forma exagerada o ponerme demasiado emocional o a la defensiva.	1	2	3	4	5	6	7
(67)	Demuestro y practico altos niveles de honestidad personal y profesional.	1	2	3	4	5	6	7
(68)	Tomo decisiones de forma segura y rápida cuando es necesario.	1	2	3	4	5	6	7
(69)	Trabajo duro para alcanzar y cumplir tareas, proyectos, encargos y objetivos.	1	2	3	4	5	6	7
(70)	Persigo el aprendizaje continuo y el desarrollo personal del conocimiento, de las experiencias y de las habilidades.	1	2	3	4	5	6	7
(71)	Mantengo un punto de vista positivo y constructivo, aunque los planes o decisiones se compliquen.	1	2	3	4	5	6	7
(72)	Demuestro la habilidad de completar tareas, proyectos y encargos a tiempo y con calidad.	1	2	3	4	5	6	7
(73)	Evalúo mis fortalezas y mis áreas de desarrollo de un modo realista.	1	2	3	4	5	6	7
(74)	Soporto bien la presión y el estrés (por ejemplo: mantengo aplomo, estoy calmado bajo presión, evito perder el control de mis emociones o de mi comportamiento).	1	2	3	4	5	6	7
(75)	Mantengo el aplomo, la compostura y el control de mi comportamiento frente a situaciones de desafío interpersonal o de amenaza.	1	2	3	4	5	6	7
(76)	Muestro coherencia entre mis palabras y mis actos (por ejemplo: digo y hago cosas que son congruentes y consecuentes entre ellas).	1	2	3	4	5	6	7
(77)	Genero y considero múltiples opciones antes de tomar una decisión.	1	2	3	4	5	6	7
(78)	Cumplo los compromisos establecidos y mis promesas.	1	2	3	4	5	6	7
(79)	Gestiono mi tiempo de forma eficaz y eficiente.	1	2	3	4	5	6	7
(80)	Mantengo un correcto equilibrio entre trabajo, familia y vida personal.	1	2	3	4	5	6	7
(81)	Evito tomar riesgos innecesarios o decisiones impulsivas sin la información adecuada o relevante.	1	2	3	4	5	6	7
(82)	Persisto en una decisión o en un método de acción a menos que sea obvio que es incorrecto.	1	2	3	4	5	6	7
(83)	Desempeño el trabajo de un modo consecuente y fiable.	1	2	3	4	5	6	7
(84)	Demuestro flexibilidad y capacidad de recuperación en respuesta a la adversidad y los desafíos.	1	2	3	4	5	6	7
(85)	Resisto frente al deseo de hablar o actuar cuando sé que no será útil para la situación.	1	2	3	4	5	6	7
(86)	Tomo decisiones de alta calidad y lógica basadas en la información y los datos adecuados.	1	2	3	4	5	6	7
(87)	Resisto reaccionar a la defensiva y mantengo la mente abierta cuando los demás están en desacuerdo conmigo.	1	2	3	4	5	6	7
(88)	Demuestro voluntad de hacer valer mis ideas y opiniones enfrentándome a la oposición y los desafíos.	1	2	3	4	5	6	7
(89)	Busco y utilizo información disponible con el fin de entender y solucionar asuntos y problemas.	1	2	3	4	5	6	7

RELACIONES INTERPERSONALES Fuente: Nowack, no usar sin permiso de Envisio Learning.		Casi nunca						Casi siempre
(90)	Inicio y afianzo, de forma eficaz, acuerdos de cooperación con jefes y subordinados dentro de la empresa.	1	2	3	4	5	6	7
(91)	Animo a los demás a expresar puntos de vista, ideas y opiniones, a pesar de que sean distintos a los míos.	1	2	3	4	5	6	7
(92)	Hago que sea fácil para los demás revelar, compartir y hablar abiertamente acerca de sus ideas, preocupaciones y problemas.	1	2	3	4	5	6	7
(93)	Tomo la iniciativa y ofrezco ayuda formal e informal, formación y asesoría a los demás.	1	2	3	4	5	6	7
(94)	Solicito y valoro los pensamientos, opiniones e ideas de los demás.	1	2	3	4	5	6	7
(95)	No expreso enfado o frustración cuando los demás están disgustados (por ejemplo, no levanto el tono de voz o me muestro impaciente con los demás).	1	2	3	4	5	6	7

RELACIONES INTERPERSONALES Fuente: Nowack, no usar sin permiso de Envisio Learning.		Casi nunca					Casi siempre	
(96)	Mantengo una actitud abierta, honesta y amable en las relaciones interpersonales.	1	2	3	4	5	6	7
(97)	Muestro interés y demuestro consideración por los sentimientos y necesidades de los demás.	1	2	3	4	5	6	7
(98)	Construyo de un modo eficaz relaciones y asociaciones con otros fuera de la empresa.	1	2	3	4	5	6	7
(99)	Evalúo soluciones "ganar-ganar" y busco el acuerdo en acciones específicas cuando surgen conflictos con los demás.	1	2	3	4	5	6	7
(100)	Modifico mi estilo de liderazgo para persuadir, motivar e influenciar a los demás.	1	2	3	4	5	6	7
(101)	Demuestro sensibilidad hacia la diversidad en el puesto de trabajo (por ejemplo: género, raza, etnia, orientación sexual, etc.) y trato a los demás de un modo justo y consecuente.	1	2	3	4	5	6	7
(102)	Desarrollo más las relaciones laborales cooperativas que las competitivas.	1	2	3	4	5	6	7
(103)	Desarrollo, fomento y mantengo buenas relaciones con personas clave internas y externas a la empresa (por ejemplo: directores, empleados, clientes).	1	2	3	4	5	6	7
(104)	Permito que los desacuerdos surjan y sean discutidos abiertamente.	1	2	3	4	5	6	7
(105)	Convenzo y persuado a los demás para que entiendan mis ideas y perspectivas.	1	2	3	4	5	6	7
(106)	Desarrollo y mantengo relaciones sensibles, amables y cálidas con los demás.	1	2	3	4	5	6	7
(107)	Reconozco y agradezco las contribuciones y los logros de los demás.	1	2	3	4	5	6	7
(108)	Involucro activamente a los demás en las tareas de toma de decisiones, en la planificación y en la resolución de problemas cuando es oportuno.	1	2	3	4	5	6	7
(109)	Creo relaciones de confianza, facilitando el debate y el compartir información (por ejemplo: mantengo la confidencialidad y no revelo información personal a los demás).	1	2	3	4	5	6	7
(110)	Me esfuerzo en detectar y resolver conflictos interpersonales con los demás.	1	2	3	4	5	6	7
(111)	Fomento la cooperación y el trabajo en equipo entre la gente que depende de los demás para tener el trabajo hecho.	1	2	3	4	5	6	7
(112)	Trabajo en colaboración y no en competencia con los demás.	1	2	3	4	5	6	7
(113)	Me esfuerzo en entender y prestar atención a los sentimientos de los demás.	1	2	3	4	5	6	7
(114)	Expreso confianza en las habilidades y aptitudes de los demás.	1	2	3	4	5	6	7
(115)	Desarrollo con los demás relaciones laborales amistosas y útiles.	1	2	3	4	5	6	7
(116)	Respeto las ideas, aptitudes y las contribuciones de los demás y me intereso sinceramente en sus sugerencias y preocupaciones	1	2	3	4	5	6	7

COMUNICACIÓN Fuente: Nowack, no usar sin permiso de Envisio Learning		Casi nunca					Casi siempre	
(117)	Comunico y expreso ideas de manera que persuado e influyo en el resto.	1	2	3	4	5	6	7
(118)	Escribo de un modo lógico, organizado y claro en todas mis comunicaciones escritas.	1	2	3	4	5	6	7
(119)	Mantengo un contacto cercano y una buena comunicación con el resto al objeto de mantener a los demás bien informados.	1	2	3	4	5	6	7
(120)	Miro a la cara cuando me comunico con los demás.	1	2	3	4	5	6	7
(121)	Realizo presentaciones orales de un modo seguro, haciéndolas persuasivas, claras y lógicamente organizadas.	1	2	3	4	5	6	7
(122)	Resumo y parafraseo lo que han dicho los demás con el fin de asegurar un buen entendimiento.	1	2	3	4	5	6	7
(123)	Proporciono a los demás una información oportuna y puntual, en referencia a las relaciones laborales y al rendimiento en el trabajo.	1	2	3	4	5	6	7
(124)	Uso correctamente la gramática, tiempo verbal y el lenguaje en todas mis comunicaciones escritas.	1	2	3	4	5	6	7
(125)	Informo a los demás acerca de los aspectos relevantes de las tareas y proyectos y las asignaciones de trabajo de un modo oportuno.	1	2	3	4	5	6	7
(126)	Articulo y pronuncio claramente cuando hablo y me comunico.	1	2	3	4	5	6	7
(127)	Mantengo contacto visual y buena comunicación no verbal cuando los demás me hablan.	1	2	3	4	5	6	7
(128)	Utilizo la comunicación escrita de un modo eficaz y apropiado (por ejemplo: correo electrónico).	1	2	3	4	5	6	7
(129)	Comunico a los demás la información necesaria de un modo rápido y oportuno.	1	2	3	4	5	6	7
(130)	Expreso y solicito claramente información a los demás.	1	2	3	4	5	6	7
(131)	Manejo preguntas en reuniones y presentaciones de un modo receptivo y diplomático.	1	2	3	4	5	6	7
(132)	Me tomo el tiempo suficiente para entender y escuchar a los demás.	1	2	3	4	5	6	7
(133)	Me comunico en un modo que inspira confianza y da apoyo a mis ideas, sugerencias y opiniones.	1	2	3	4	5	6	7
(134)	Reitero y aclaro los puntos importantes y las ideas expresadas por los demás durante las presentaciones.	1	2	3	4	5	6	7
(135)	Permanezco en silencio y escucho pacientemente sin interrumpir a los demás.	1	2	3	4	5	6	7
(136)	Proporciono respuestas claras, lógicas y concisas a las preguntas de los demás.	1	2	3	4	5	6	7
(137)	Voy preparado y organizado a las reuniones, debates y presentaciones.	1	2	3	4	5	6	7

PARTE III. INFORMACIÓN RELATIVA AL INFORMANTE Y A LA EMPRESA

INFORMACIÓN RELATIVA AL INFORMANTE	
Género (138): <input type="checkbox"/> Mujer <input type="checkbox"/> Hombre	Relación con la empresa (142): <input type="checkbox"/> Propietario/a y director/a que asume individualmente las decisiones de recursos humanos. <input type="checkbox"/> Propietario/a y director/a que colabora con su equipo en la toma de decisiones de recursos humanos. <input type="checkbox"/> Sólo director/a o responsable CON autonomía para la mayor parte de las decisiones de Recursos humanos. <input type="checkbox"/> Sólo director/a o responsable SIN autonomía para la mayor parte de las decisiones de recursos humanos <input type="checkbox"/> Otros (especificar) : _____
Edad (139): _____ años	
Antigüedad en la empresa (140): _____ años	
Antigüedad en el cargo (141): _____ años	
Estudios (143):	
<input type="checkbox"/> Sin estudios <input type="checkbox"/> Primarios <input type="checkbox"/> Bachiller/Formación profesional	<input type="checkbox"/> Estudios universitarios de grado medio (indique la titulación): _____ <input type="checkbox"/> Estudios universitarios de grado superior (indique la titulación): _____ <input type="checkbox"/> Otros (especificar) : _____

CONTESTAR ÚNICAMENTE SI EL ENCUESTADO NO TOMA CON AUTONOMÍA LA MAYOR PARTE DE LAS DECISIONES DE RECURSOS HUMANOS	
INFORMACIÓN RELATIVA AL DIRECTIVO QUE CONTRIBUYE EN GRAN MEDIDA A LA TOMA DE DECISIONES DE RECURSOS HUMANOS	
Edad (144): _____ años	Estudios (146): <input type="checkbox"/> Sin estudios <input type="checkbox"/> Primarios <input type="checkbox"/> Bachiller/Formación profesional <input type="checkbox"/> Estudios universitarios de grado medio (indique la titulación): _____ <input type="checkbox"/> Estudios universitarios de grado superior (indique la titulación): _____ <input type="checkbox"/> Otros (especificar) : _____
Antigüedad en el cargo (145): _____ años	

INFORMACIÓN RELATIVA A LA EMPRESA			
Localización geográfica, isla (147): <input type="checkbox"/> TFE <input type="checkbox"/> GC	Sector de actividad (148):	Antigüedad (149): _____ años	Número de empleados (150): Fijos _____ Sub-contratados _____ Temporales _____ Total _____

Deseo recibir los resultados de esta investigación: No Sí (en caso afirmativo, especificar nombre de la empresa)
 Nombre de empresa: _____ Correo electrónico: _____

ANEXO II. CARTA DE SOLICITUD DE COLABORACIÓN CON EL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN



Las Palmas de Gran Canaria, a 8 de noviembre de 2007

Estimado señor,

En el Departamento de Economía y Dirección de Empresas de la Universidad de las Palmas de Gran Canaria estamos desarrollando un proyecto de investigación que surge de la necesidad de apoyar el desarrollo social y económico de la Comunidad Autónoma de Canarias a través de una mayor competitividad de la pequeña y mediana empresa, en donde el papel del director es fundamental, ya que es quien toma las decisiones y moviliza los recursos que generan mayor ventaja competitiva, entre ellos los Recursos Humanos.

Dentro del presente proyecto, realizado por la doctoranda Deybbi G. Cuéllar, bajo la dirección de la Dra. D^a Antonia Mercedes García Cabrera y Dra. D^a M^a de la Cruz Déniz Déniz, se ha hecho una selección de pequeñas y medianas empresas según la cual *LA EMPRESA*. constituye una unidad de análisis esencial sin cuya participación la representatividad de los resultados del proyecto se vería considerablemente reducida.

Somos conscientes de las limitaciones de tiempo con las que cuenta un directivo, pero este proyecto no puede ser llevado a cabo sin su estimable colaboración, especialmente porque la encuesta va dirigida a usted en calidad de directivo y responsable de Recursos Humanos.

Por este motivo, le agradeceríamos que nos otorgara una cita, en la cual invertiría de quince a veinte minutos como máximo. Le garantizamos la total confidencialidad y anonimato de la información que usted nos facilite. El análisis de los datos se realizará de manera global, nunca personalizada y con los únicos fines propios de una investigación científica. Al finalizar el proyecto podrá disponer gratuitamente de una copia de los resultados obtenidos, los cuales pueden ser de su utilidad para la definición de las ventajas competitivas de su empresa.

Agradeciéndole anticipadamente su valiosa e inestimable colaboración y el tiempo dedicado quedamos a la espera de recibir muy pronto noticias suyas.

Muy atentamente le saludan,

Antonia M. García Cabrera
Directora

M^a Cruz Déniz Déniz
Directora

D^a Deybbi Cuéllar
Doctoranda

ANEXO III. CORRELACIONES

	VARIABLES																																				
	PRACTICAS DE RRHH									COMPETENCIAS DE INTELIGENCIA EMOCIONAL									VARIABLES DE CONTROL																		
	RH1	RH2	RH3	RH4	RH5	RH6	RH7	RH8	RH9	IE1	IE2	IE3	IE4	IE5	IE6	IE7	IE8	IE9	edad	AntigE	Indu	Cons	Ser	Com	Host	Antig Cargo	%FEmp	N° Em	Géne	Tene	GC	Estu	Baja	Abs.	Ar Est	Rela	
RH1																																					
RH2	,027																																				
RH3	,047	-,029	1																																		
RH4	-,017	,007	,013	1																																	
RH5	,035	-,045	-,030	,005	1																																
RH6	-,026	-,009	-,001	,007	,003	1																															
RH7	,029	,015	-,019	,022	-,001	,018	1																														
RH8	,015	-,035	-,019	,007	-,043	-,023	,003	1																													
RH9	-,019	-,007	,035	-,025	-,004	,007	,037	,014	1																												

* La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).
 ** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

VARIABLES																																						
PRACTICAS DE RRHH									COMPETENCIAS DE INTELIGENCIA EMOCIONAL									VARIABLES DE CONTROL																				
	RH1	RH2	RH3	RH4	RH5	RH6	RH7	RH8	RH9	IE1	IE2	IE3	IE4	IE5	IE6	IE7	IE8	IE9	edad	Antig E	Indu	Cons	Ser	Com	Host	Antig Cargo	% FEmp	Nº Em	Géne	Tene	GC	Estu	Baja	Abs.	Ar Est	Rela		
IE1	,119	,061	,093	,012	,193(*)	,240(**)	,008	-,053	,124	1																												
	,136	,449	,244	,878	,016	,002	,921	,508	,121																													
IE2	,008	,177(*)	,010	-,020	-,036	,166(*)	-,078	,122	-,130	,020	1																											
	,924	,026	,902	,806	,658	,037	,329	,127	,104	,804																												
IE3	,133	-,033	,290(**)	-,022	,103	-,067	,043	-,165(*)	-,009	-,002	,001	1																										
	,096	,682	,000	,786	,201	,403	,595	,039	,911	,980	,986																											
IE4	,055	,177(*)	-,052	-,025	,201(*)	,177(*)	,112	,051	-,085	,028	,011	-,005	1																									
	,492	,026	,515	,760	,011	,026	,161	,529	,289	,725	,891	,947																										
IE5	,040	,212(**)	,250(**)	,188(*)	,040	,032	,025	-,127	,026	-,014	,001	-,005	,009	1																								
	,616	,008	,002	,018	,620	,688	,755	,112	,751	,860	,992	,949	,913																									
IE6	,166(*)	-,008	,217(**)	,378(**)	-,052	,028	,124	,145	,012	,011	-,024	,019	-,009	,012	1																							
	,037	,920	,006	,000	,516	,731	,121	,070	,882	,892	,763	,813	,913	,878																								
IE7	,086	-,095	,104	-,056	-,203(*)	,019	-,039	,072	,100	,030	-,036	,060	-,008	,017	-,036	1																						
	,285	,238	,194	,486	,011	,814	,630	,368	,215	,710	,655	,458	,916	,832	,658																							
IE8	,237(**)	,141	-,089	,025	,226(**)	,034	-,102	,115	,064	,017	-,007	-,039	-,018	-,004	-,008	,036	1																					
	,003	,078	,267	,759	,004	,674	,204	,152	,423	,836	,931	,630	,825	,960	,918	,651																						
IE9	,065	-,014	-,130	,176(*)	-,217(**)	-,107	-,211(**)	,070	-,096	-,003	,002	-,005	,010	-,011	,012	,011	-,014	1																				
	,417	,863	,104	,027	,006	,180	,008	,382	,233	,970	,983	,955	,899	,888	,886	,892	,865																					

* La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

VARIABLES																																									
PRACTICAS DE RRHH									COMPETENCIAS DE INTELIGENCIA EMOCIONAL									VARIABLES DE CONTROL																							
	RH1	RH2	RH3	RH4	RH5	RH6	RH7	RH8	RH9	IE1	IE2	IE3	IE4	IE5	IE6	IE7	IE8	IE9	edad	AntigE	Indu	Cons	Ser	Com	Host	Antig Cargo	% FEmp	Nº Em	Géne	Tene	GC	Estu	Baja	Abs.	Ar Est	Rela					
Nº Em	-.069	.230(**)	-.173(*)	.061	-.014	.088	.041	-.024	-.080	-.048	.033	-.021	.098	-.001	.117	-.207(**)	.089	.000	.010	.223(**)	.140	-.149	-.204(*)	.086	.187(*)	-.181(*)	-.131	1													
Géne	.391	.004	.031	.451	.857	.275	.609	.762	.318	.549	.684	.796	.224	.985	.145	.009	.268	1,000	.898	.005	.079	.063	.010	.283	.019	.024	.102														
Tene	-.067	-.087	-.044	.008	.060	.093	-.096	.056	-.003	-.034	.025	.068	-.070	-.048	.003	-.161(*)	.082	-.039	-.331(**)	-.197(*)	-.109	.058	.142	-.006	-.145	-.238(**)	-.054	.010	1												
GC	.406	.281	.583	.917	.454	.246	.230	.485	.973	.672	.760	.398	.381	.552	.972	.044	.307	.627	.000	.013	.174	.468	.075	.944	.071	.003	.501	.906													
Estu	-.057	-.067	-.003	.013	-.090	.047	-.158(*)	-.158(*)	-.032	-.223(**)	-.013	.025	.064	-.012	.077	-.034	-.141	.030	.006	-.058	-.003	.050	.024	-.141	.137	-.051	-.088	-.078	-.010	1											
Bajas	.479	.408	.968	.870	.261	.556	.048	.048	.694	.005	.870	.753	.428	.882	.336	.676	.077	.710	.937	.471	.970	.535	.766	.079	.087	.526	.271	.330	.906												
Absen.	.057	.067	.003	-.013	.090	-.047	.158(*)	.158(*)	.032	.223(**)	.013	-.025	-.064	.012	-.077	.034	.141	-.030	-.006	.058	.003	-.050	-.024	.141	-.137	.051	.088	.078	.010	-1,000(**)	1										
Relac.	.479	.408	.968	.870	.261	.556	.048	.048	.694	.005	.870	.753	.428	.882	.336	.676	.077	.710	.937	.471	.970	.535	.766	.079	.087	.526	.271	.330	.906	.000											
ArEst	.039	.019	.240(**)	-.047	-.044	-.007	-.023	.110	-.165(*)	.047	.027	.155	-.015	.027	.048	.061	.033	.017	-.307(**)	.051	.231(**)	-.230(**)	.136	-.154	.065	-.365(**)	.119	.141	.072	-.129	.129	1									
	.629	.815	.002	.563	.585	.931	.772	.171	.038	.562	.738	.052	.853	.733	.549	.447	.683	.829	.000	.528	.004	.004	.089	.054	.418	.000	.137	.077	.372	.108	.108										
	.071	.002	.039	.008	.116	.004	.134	-.082	.027	.058	-.107	.044	.084	.057	-.176(*)	-.132	-.005	-.057	.142	.169(*)	.105	-.138	.039	-.010	.009	.115	.197(*)	-.015	-.123	-.144	.144	.115	1								
	.375	.984	.624	.922	.149	.959	.094	.310	.733	.470	.183	.583	.294	.478	.028	.099	.946	.476	.076	.034	.190	.085	.626	.899	.908	.153	.014	.852	.125	.072	.072	.150									
	.083	.022	.152	-.150	.166(*)	.159(*)	.023	-.126	-.060	.115	.047	.039	.175(*)	.040	-.248(**)	-.075	-.062	-.101	-.004	-.085	.051	-.270(**)	.229(**)	-.032	.014	-.056	.050	-.072	-.072	.050	-.050	.125	.380(**)	1							
	.301	.788	.057	.061	.038	.047	.779	.116	.457	.150	.559	.631	.029	.622	.002	.353	.441	.207	.961	.288	.530	.001	.004	.689	.866	.483	.532	.368	.369	.537	.537	.118	.000								
	.170	-.001	.106	-.008	-.078	-.040	.131	.015	-.044	.029	.027	.111	-.155	.105	.221(*)	-.042	.112	-.013	-.121	-.074	.140	-.057	-.093	.051	-.065	-.126	.113	-.006	-.055	-.001	.001	.459(**)	-.026	.094	1						
	.082	.993	.282	.933	.426	.681	.180	.876	.655	.766	.786	.259	.114	.286	.023	.672	.253	.894	.215	.452	.151	.558	.341	.600	.505	.198	.250	.947	.579	.993	.993	.000	.792	.336							
	-.025	.148	.071	.088	-.069	.098	-.111	-.111	-.159(*)	-.045	.178(*)	.200(*)	.069	-.022	.051	-.131	.025	.102	-.198(*)	.003	.043	-.023	-.078	.010	.078	-.343(**)	-.125	.340(**)	.116	.022	-.022	.148	-.002	.016	.199(*)	1					
	.755	.065	.379	.275	.390	.224	.168	.167	.046	.580	.026	.012	.393	.784	.526	.102	.756	.202	.013	.975	.594	.774	.329	.900	.331	.000	.118	.000	.148	.783	.783	.064	.978	.841	.041						

* La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).
 ** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

ANEXO IV. IE, PRÁCTICAS DE RRHH Y GENERACIÓN DE RRRHH VALIOSOS VERSUS TAMAÑO, UBICACIÓN DE EMPRESA Y GÉNERO DEL INFORMANTE

Con el fin de profundizar en nuestros análisis, se aplicaron *tablas de contingencia* para saber cómo se comportaban los *clusters* obtenidos a partir de las variables identificativas de la IE, de las prácticas de RRHH y de la generación de RRHH valiosos atendiendo al tamaño, ubicación geográfica de la empresa y género del informante. Por otra parte, para comprobar la posible existencia de diferencias de medias en relación a los factores obtenidos para la IE, las prácticas de alto compromiso y la generación de RRHH valiosos, atendiendo a las variables tamaño, ubicación geográfica de la empresa y género del informante se aplicó el estadístico *t de student*. Como paso previo se aplicó el test de *Levene* para comprobar la existencia de igualdad o desigualdad de varianzas. Un nivel de significación inferior a 0,05 para el test de la *t* indicaba la existencia de diferencias significativas entre las variables objeto de estudio para los grupos de empresas analizados. A continuación presentamos las tablas de resultados correspondientes a las pruebas realizadas y se comentan aquellas cuestiones de mayor relevancia.

Inteligencia emocional

El *cluster* que engloba a los individuos con elevada IE agrupa a un mayor número de directivos (65,5%), que aquel que aglutina a los de baja IE (34,5%).

Tabla A4.1. La IE del director y el tamaño de la empresa donde trabaja

Fuente: Elaboración propia

Tamaño empresarial	Cluster IE		Total
	Baja inteligencia emocional	Alta inteligencia emocional	
Pequeña empresa	24	42	66
	36,4%	63,6%	100,0%
	50,0%	46,2%	47,5%
Mediana empresa	24	49	73
	32,9%	67,1%	100,0%
	50,0%	53,8%	52,5%
Total	48	91	139
	34,5%	65,5%	100,0%
	100,0%	100,0%	100,0%
Medidas de asociación	Chi-cuadrado 0,666		

Si se analiza el perfil de ambos grupos en relación al dimensionamiento de la plantilla de la empresa en la que trabaja el entrevistado (tabla A4.1), puede observarse que para ambos tamaños de empresa los entrevistados se sitúan en mayor grado en el grupo de alta IE. Ahora bien, en la mediana empresa parece existir un porcentaje ligeramente superior de individuos con alta IE que en la pequeña empresa (53,8% frente a 46,2%).

Analizando con mayor profundidad la relación entre cada competencia emocional de IE obtenida del análisis factorial de componentes principales y el tamaño de la organización en la cual trabaja el entrevistado (tabla A4.2) se constata que el factor “Comunicación verbal persuasiva” (IE7) es la única competencia para la que existen diferencias significativas en relación al tamaño de la empresa (t sig.= 0,009). Si analizamos el valor medio de dicha variable para las dos poblaciones de empresas queda claramente evidenciado que IE7 está más desarrollada en los tomadores de decisiones de RRHH de la pequeña empresa. Este resultado puede sustentarse en la mayor cercanía que existe entre éstos y los empleados para la transmisión de las instrucciones relativas al trabajo. Recordemos que en la pequeña empresa existe un menor número de niveles intermedios, lo que permite un mayor acercamiento entre las partes, propiciando esto un mayor desarrollo de esta competencia emocional a diferencia de las empresas de mayor tamaño en las que puede haber mayor grado de formalidad y distancia en la relación entre el director y el empleado.

Tabla A4.2. Las dimensiones de IE en relación al tamaño de la empresa

Fuente: Elaboración propia

FACTORES IE	Medias		Prueba de Levene para la igualdad de varianzas		Prueba T para la igualdad de medias	
	Pequeña	Mediana	F	Sig.	t	Sig. ^a
IE1 Empatía	0,0686558	-0,0288369	1,694	0,195	0,601	0,549
IE2 Orientación al éxito	-0,0615224	0,0043413	5,016	0,027	-0,397	0,692
IE3 Habilidades de comunicación	-0,0039241	-0,0457631	1,391	0,240	0,260	0,796
IE4 Autocontrol	-0,1000263	0,0976032	4,773	0,030	-1,200	0,232
IE5 Construcción relaciones internas	0,0081204	0,0051293	4,215	0,042	0,018	0,986
IE6 Fomento de la cooperación y gestión del conflicto	-0,1410948	0,0944378	0,193	0,661	-1,464	0,145
IE7 Comunicación verbal persuasiva	0,2414381	-0,1635621	1,479	0,226	2,630	0,009**
IE8 Gestión del tiempo	-0,1230362	0,0543643	0,285	0,594	-1,111	0,268
IE9 Sensibilidad Interpersonal	-0,0065824	-0,0064971	5,779	0,017	-0,001	1,000

^a*** $p < .001$, ** $p < .01$, * $p < .05$

Al analizar la relación entre la pertenencia a un conglomerado de IE y la ubicación geográfica en la que se encuentra el encuestado, no se identifican diferencias estadísticamente significativas (tabla A4.3). Para ambas localizaciones los individuos entrevistados presentan una ligera tendencia a ubicarse en el grupo de mayor IE. De todos los entrevistados con alta IE, el 46,2 por ciento se localizan en Tenerife, mientras que en Gran Canaria se sitúa un porcentaje ligeramente superior (53,8%). No obstante, de los entrevistados localizados en Tenerife, un 67,7 por ciento se sitúan en el grupo de alta IE mientras que para los situados en Gran Canaria este porcentaje asciende a 63,6 por ciento.

Tabla A4.3. La IE y la ubicación geográfica del entrevistado

Fuente: Elaboración propia

Localización geográfica	Cluster IE		Total
	Baja inteligencia emocional	Alta inteligencia emocional	
Tenerife	20	42	62
	32,3%	67,7%	100,0%
	41,7%	46,2%	44,6%
Gran Canaria	28	49	77
	36,4%	63,6%	100,0%
	58,3%	53,8%	55,4%
Total	48	91	139
	34,5%	65,5%	100,0%
	100,0%	100,0%	100,0%
Medidas de asociación	Chi-cuadrado 0,613		

Respecto a la relación entre las competencias emocionales del tomador de decisiones de RRHH y la ubicación geográfica (tabla A4.4), se observa una diferencia significativa para el factor "Empatía" (IE1) (t sig.= 0,005). Los tomadores de decisiones de RRHH de la PYME en Gran Canaria presentan un mayor desarrollo de esta competencia emocional, lo cual puede estar relacionado con la cultura empresarial existente en cada territorio y, por ende, con los patrones culturales desarrollados en las empresas y las habilidades emocionales adquiridas por los gestores de las mismas.

Tabla A4.4. Las dimensiones de la IE en relación a la ubicación geográfica del informante

Fuente: Elaboración propia

FACTORES IE	Medias		Prueba de Levene para la igualdad de varianzas		Prueba T para la igualdad de medias	
	G. Canaria	Tenerife	F	Sig.	t	Sig ^a .
IE1 Empatía	0,2257669	-0,2243131	0,021	0,884	-2,843	0,005**
IE2 Orientación al éxito	-0,0139843	-0,0404354	0,009	0,925	-0,163	0,870
IE3 Habilidades de comunicación	-0,0499473	0,0008906	0,246	0,620	0,315	0,753
IE4 Autocontrol	-0,0541921	0,0746423	0,248	0,619	0,794	0,428
IE5 Construcción relaciones internas	0,0178070	-0,0064675	0,167	0,683	-0,148	0,882
IE6 Fomento de la cooperación y gestión del conflicto	-0,0876037	0,0683776	0,019	0,891	0,966	0,336
IE7 Comunicación verbal persuasiva	0,0553796	-0,0104949	0,048	0,827	-0,419	0,676
IE8 Gestión del tiempo	0,1031159	-0,1791340	4,090	0,045	-1,751	0,082
IE9 Sensibilidad Interpersonal	0,0260846	-0,0348863	0,978	0,324	0,372	0,710

^a*** $p < .001$, ** $p < .01$, * $p < .05$

Finalmente, como se aprecia en la tabla A4.5 el género no tiene incidencia en la pertenencia a un conglomerado de IE. Se confirma que tanto para los hombres como para las mujeres las proporciones de alta o baja IE son las mismas.

Tabla A4.5. La IE y el género del informante

Fuente: Elaboración propia

Género	Cluster IE		Total
	Baja inteligencia emocional	Alta inteligencia emocional	
Hombre	20	35	55
	36,4%	63,6%	100,0%
	41,7%	38,5%	39,6%
Mujer	28	56	84
	33,3%	66,7%	100,0%
	58,3%	61,5%	60,4%
Total	48	91	139
	34,5%	65,5%	100,0%
	100,0%	100,0%	100,0%
Medidas de asociación	Chi-cuadrado 0,713		

De hecho, sólo una competencia emocional de los individuos que conforman la muestra presenta diferencias respecto a la variable género, correspondiéndose ésta con la “Comunicación verbal persuasiva” (IE7) (t sig.=0,044). Concretamente, esta competencia es más habitual entre los individuos de género masculino (tabla A4.6). Ello puede ser debido a que el género masculino tiende a establecer en mayor medida relaciones en términos de poder, que se pueden traducir en el uso frecuente de

comunicación verbal persuasiva. Cuando se dan órdenes, se aconseja o se expresan opiniones, el estatus puede ponerse de manifiesto en la interacción verbal.

Tabla A4.6. Las dimensiones de la IE en relación al género del informante

Fuente: Elaboración propia

FACTORES IE	Medias		Prueba de Levene para la igualdad de varianzas		Prueba T para la igualdad de medias	
	Mujer	Hombre	F	Sig.	t	Sig. ^a
IE1 Empatía	-0,0265438	0,0438411	0,569	0,452	-0,424	0,672
IE2 Orientación al éxito	0,0047414	-0,0459968	0,367	0,545	0,306	0,760
IE3 Habilidades de comunicación	0,0589727	-0,0804989	1,787	0,183	0,847	0,398
IE4 Autocontrol	-0,0833687	0,0623150	4,810	0,030	-0,847	0,399
IE5 Construcción relaciones internas	-0,0544890	0,0452863	0,667	0,415	-0,596	0,552
IE6 Fomento de la cooperación y gestión del conflicto	-0,0114865	-0,0173590	0,212	0,646	0,035	0,972
IE7 Comunicación verbal persuasiva	-0,1730078	0,1504087	0,064	0,800	-2,035	0,044*
IE8 Gestión del tiempo	0,0742729	-0,0931843	1,126	0,290	1,024	0,307
IE9 Sensibilidad Interpersonal	-0,0564655	0,0251888	0,402	0,527	-0,487	0,627

^a*** $p < .001$, ** $p < .01$, * $p < .05$

El Sistema de RRHH

El análisis *cluster* realizado respecto al sistema de prácticas de RRHH reveló que un 60,6 por ciento de las empresas implantan sistemas de prácticas de RRHH de alto compromiso (tabla A4.7).

Tabla A4.7. El sistema de RRHH y el tamaño de la empresa

Fuente: Elaboración propia

Tamaño empresarial	Cluster RRHH		Total
	Bajo compromiso	Alto compromiso	
Pequeña empresa	22	41	63
	34,9%	65,1%	100,0%
	39,3%	47,7%	44,4%
Mediana empresa	34	45	79
	43,0%	57,0%	100,0%
	60,7%	52,3%	55,6%
Total	56	86	142
	39,4%	60,6%	100,0%
	100,0%	100,0%	100,0%
Medidas de asociación	Chi-cuadrado 0,325		

Al distinguir entre pequeñas y medianas empresas, se observa que en ambos grupos la tendencia es a implementar prácticas de RRHH de alto compromiso (65,1% y 57%, respectivamente), si bien al centrar nuestra atención en las empresas que se decantan por las prácticas de alto compromiso se observa que éstas son en mayor medida medianas empresas (52,3%) frente a las pequeñas (47,7%).

Al analizar la relación de cada práctica de RRHH de alto compromiso con el tamaño de la empresa (tabla A4.8), se puede apreciar una relación significativa tanto para la “Formación” (t sig.= 0,004) como para la “Participación” (t sig.= 0,022). La Formación se promueve más en la mediana empresa, debido probablemente a la mayor dotación de recursos económicos disponibles en ellas. Sin embargo, la Participación se usa en mayor medida en la pequeña empresa, lo que puede explicarse por la relación directa y cercana que el tomador de decisiones logra tener con los RRHH, producto de la cercanía de ambos en la estructura organizativa. El resto de prácticas no muestra un comportamiento diferente en función del tamaño empresarial.

Tabla A4.8. Las prácticas de RRHH de alto compromiso en relación al tamaño de la empresa

Fuente: Elaboración propia

FACTORES RRHH	Medias		Prueba de Levene para la igualdad de varianzas		Prueba T para la igualdad de medias	
	Pequeña	Mediana	F	Sig.	t	Sig ^a
RH1 Evaluación	0,0396664	-0,0344720	0,772	0,381	0,462	0,645
RH2 Participación	0,1952996	-0,1697247	0,086	0,770	2,313	0,022*
RH3 Formación	-0,2507968	0,2179543	6,691	0,011	-2,950	0,004**
RH4 Trabajo en equipo	-0,0700051	0,0608378	6,064	0,015	-0,798	0,426
RH5 Incentivos salariales	-0,0124174	0,0107913	1,359	0,246	-0,145	0,885
RH6 Promoción interna	-0,0905055	0,0786536	3,213	0,075	-1,058	0,292
RH7 Selección de personal	0,0051723	-0,0044949	5,229	0,024	0,059	0,953
RH8 Equidad salario fijo	0,0574715	-0,0499455	0,101	0,751	0,670	0,504
RH9 Diseño de puestos	0,0365383	-0,0317535	0,336	0,563	0,426	0,671

^a *** $p < .001$, ** $p < .01$, * $p < .05$

En cuanto a la relación con la ubicación de las empresas donde trabajan los entrevistados (tabla A4.9), se observa cómo la tónica dominante en ambas ubicaciones es la de utilizar un sistema de RRHH de alto compromiso, mostrando las empresas de estos lugares similares proporciones (60,9% en Tenerife frente a 60,3% en Gran Canaria).

Tabla A4.9. El sistema de RRHH y la ubicación geográfica de la empresa

Fuente: Elaboración propia

Localización geográfica	Cluster RRHH		Total
	Bajo compromiso	Alto compromiso	
Tenerife	25	39	64
	39,1%	60,9%	100,0%
	44,6%	45,3%	45,1%
Gran Canaria	31	47	78
	39,7%	60,3%	100,0%
	55,4%	54,7%	54,9%
Total	56	86	142
	39,4%	60,6%	100,0%
	100,0%	100,0%	100,0%
Medidas de asociación	Chi-cuadrado 0,934		

Por su parte, si analizamos las diferencias en la implementación de cada práctica de RRHH de alto compromiso atendiendo a dicha ubicación geográfica podemos observar que únicamente para una de ellas existen diferencias significativas (tabla A4.10). Concretamente, la “Selección de personal” sobre la base de criterios de alto compromiso, tales como los valores relativos al trabajo, las ideas de mejora o la aptitud para afrontar y resolver problemas (t sig.= 0,049), constituye una práctica que se aplica en mayor proporción en Gran Canaria.

Tabla A4.10. Las prácticas de RRHH de alto compromiso en relación a la ubicación geográfica de las empresas

Fuente: Elaboración propia

FACTORES RRHH	Medias		Prueba de Levene para la igualdad de varianzas		Prueba T para la igualdad de medias	
	G. Canaria	Tenerife	F	Sig.	t	Sig ^a .
RH1 Evaluación	0,0172140	-0,0198078	1,866	0,174	-0,231	0,818
RH2 Participación	0,0051448	-0,0059200	0,164	0,686	-0,069	0,945
RH3 Formación	0,0785602	-0,0903980	0,570	0,451	-1,056	0,292
RH4 Trabajo en equipo	-0,0463854	0,0533749	0,771	0,381	0,622	0,535
RH5 Incentivos salariales	0,1420150	-0,1634145	1,863	0,174	-1,925	0,056
RH6 Promoción interna	-0,0358615	0,0412653	0,452	0,502	0,481	0,631
RH7 Selección de personal	0,1488675	-0,1712996	4,563	0,034	-1,983	0,049*
RH8 Equidad salario fijo	0,0319222	-0,0367324	6,918	0,009	-0,421	0,674
RH9 Diseño de puestos	0,0704289	-0,0810415	2,651	0,106	-0,946	0,345

^a *** $p < .001$, ** $p < .01$, * $p < .05$

En cuanto a la decisión de implantar un sistema de RRHH de alto compromiso y el género del informante, se corrobora que tanto los hombres como las mujeres tienden a

implementar mayoritariamente sistemas de RRHH de alto compromiso. Ahora bien, del total de entrevistados que aplican sistemas de alto compromiso parece existir una mayor inclinación a usar este tipo de sistemas de RRHH entre los hombres (64%) (tabla A4.11).

Tabla A4.11. El sistema de RRHH y el género del informante

Fuente: Elaboración propia

Género	Cluster RRHH		Total
	Bajo compromiso	Alto compromiso	
Hombre	32	55	87
	36,8%	63,2%	100,0%
	57,1%	64,0%	61,3%
Mujer	24	31	55
	43,6%	56,4%	100,0%
	42,9%	36,0%	38,7%
Total	56	86	142
	39,4%	60,6%	100,0%
	100,0%	100,0%	100,0%
Medidas de asociación	Chi-cuadrado 0,416		

Al analizar la utilización de cada una de las prácticas de RRHH de alto compromiso en relación al género del informante, los análisis efectuados permiten concluir que no existe una diferencia significativa entre las prácticas que adoptan los responsables de las decisiones de RRHH atendiendo a la variable género (tabla A4.12).

Tabla A4.12. Las prácticas de RRHH de alto compromiso en relación al género del informante

Fuente: Elaboración propia

FACTORES RRHH	Medias		Prueba de Levene para la igualdad de varianzas		Prueba T para la igualdad de medias	
	Mujer	Hombre	F	Sig.	t	Sig. ^a
RH1 Evaluación	-0,1299525	0,0825740	0,338	0,562	1,301	0,195
RH2 Participación	-0,0821156	0,0521776	0,913	0,341	0,819	0,414
RH3 Formación	-0,0755336	0,0479953	11,209	0,001	0,696	0,488
RH4 Trabajo en equipo	0,0223687	-0,0142134	0,028	0,867	-0,223	0,824
RH5 Incentivos salariales	-0,0610594	0,0387981	0,036	0,849	0,609	0,544
RH6 Promoción interna	0,1566992	-0,0995693	0,265	0,608	-1,572	0,118
RH7 Selección de personal	0,0163570	-0,0103935	0,025	0,875	-0,163	0,871
RH8 Equidad salario fijo	-0,0226623	0,0144000	0,069	0,793	0,226	0,822
RH9 Diseño de puestos	0,1628239	-0,1034610	0,004	0,949	-1,635	0,104

^a*** $p < .001$, ** $p < .01$, * $p < .05$

Generación de RRHH valiosos

Al igual que con las variables de IE y con las prácticas de RRHH, se realizaron diferentes pruebas estadísticas al objeto de relacionar la generación de RRHH valiosos con el tamaño de la empresa, su ubicación geográfica y el género del informante.

Tanto las pequeñas como las medianas empresas de la muestra en su mayoría están obteniendo una alta generación de RRHH valiosos. De hecho, dentro del grupo de empresas con alta generación de tales recursos se confirma un porcentaje similar de pequeñas (50,0%) y medianas empresas (50,0%), como puede observarse en la tabla A4.13. Sin embargo, entre las pequeñas empresas hay un porcentaje mayor (62,0%) de ellas que tienen una alta generación de RRHH valiosos frente a las empresas medianas (53,0%).

Tabla A4.13. Generación de RRHH valiosos y el tamaño de la empresa

Fuente: Elaboración propia

Tamaño empresarial	Cluster Generación de RRHH valiosos		Total
	Baja generación RRHH Valiosos	Alta generación RRHH Valiosos	
Pequeña empresa	27	44	71
	38,0%	62,0%	100,0%
	40,9%	50,0%	46,1%
Mediana empresa	39	44	83
	47,0%	53,0%	100,0%
	59,1%	50,0%	53,9%
Total	66	88	154
	42,9%	57,1%	100,0%
	100,0%	100,0%	100,0%
Medidas de asociación	Chi-cuadrado 0,263		

Estudiando con mayor profundidad la relación entre cada dimensión relativa a la generación de RRHH valiosos y el tamaño de la organización en la cual trabaja el entrevistado (tabla A4.14), se confirma que no existen diferencias significativas entre pequeñas y medianas empresas para tales dimensiones.

Tabla A4.14. Dimensiones relativas a la generación de RRHH valiosos y el tamaño de la empresa

Fuente: Elaboración propia

FACTORES GENERACIÓN RRHH VALIOSOS	Medias		Prueba de Levene para la igualdad de varianzas		Prueba T para la igualdad de medias	
	Pequeña	Mediana	F	Sig.	t	Sig ^a .
GR1 Desarrollo y aprovechamiento del talento para la toma de decisiones	0,1187072	-0,1031622	0,077	0,782	-1,391	0,166
GR2 Desarrollo y aprovechamiento del talento para el desempeño	-0,1118973	0,0972441	7,113	0,008	1,276	0,204
GR3 Resultado conductual en el empleado	-0,0603277	0,0524276	0,021	0,886	0,704	0,483

^a*** $p < .001$, ** $p < .01$, * $p < .05$

En referencia a la ubicación geográfica (tabla A4.15), destaca nuevamente la existencia de una mayor proporción de empresas de ambas procedencias que tienen alta generación de RRHH valiosos. Dentro del grupo de empresas con alta generación de tales recursos, los porcentajes calculados muestran una mayor proporción de empresas localizadas en Gran Canaria (55,7%), frente al 44,3 por ciento localizadas en Tenerife.

Tabla A4.15. Generación de RRHH valiosos y la ubicación geográfica

Fuente: Elaboración propia

Localización geográfica	Cluster Generación de RRHH valiosos		Total
	Baja generación RRHH Valiosos	Alta generación RRHH Valiosos	
Tenerife	33	39	72
	45,8%	54,2%	100,0%
	50,0%	44,3%	46,8%
Gran Canaria	33	49	82
	40,2%	59,8%	100,0%
	50,0%	55,7%	53,2%
Total	66	88	154
	42,9%	57,1%	100,0%
	100,0%	100,0%	100,0%
Medidas de asociación	Chi-cuadrado 0,484		

Respecto a la relación entre las dimensiones del constructo generación de RRHH valiosos y la ubicación geográfica (tabla A4.16), se observan diferencias significativas para la dimensión “Desarrollo y aprovechamiento del talento del empleado para la toma de decisiones” (GR1) (t sig.= 0,035). Concretamente, las PYMES de Gran Canaria presentan una mayor puntuación en esta dimensión.

Tabla A4.16. Dimensiones relativas a la generación de RRHH valiosos y la ubicación geográfica del informante

Fuente: Elaboración propia

FACTORES GENERACIÓN RRHH VALIOSOS	Medias		Prueba de Levene para la igualdad de varianzas		Prueba T para la igualdad de medias	
	G. Canaria	Tenerife	F	Sig.	t	Sig. ^a
GR1 Desarrollo y aprovechamiento del talento para la toma de decisiones	0,1565748	-0,1801683	0,100	0,752	2,128	0,035*
GR2 Desarrollo y aprovechamiento del talento para el desempeño	0,0651860	-0,0750085	1,408	0,237	0,876	0,383
GR3 Resultado conductual en el empleado	0,0565023	-0,0650163	1,534	0,217	0,758	0,449

^a*** $p < .001$, ** $p < .01$, * $p < .05$

Con respecto al género del informante, tal y como se observa en la tabla A4.17, dentro del grupo de empresas con alta generación de RRHH valiosos se aprecia un porcentaje ligeramente superior de tomadores de decisiones de RRHH de género masculino (65,9%), en comparación con el porcentaje de éstos de género femenino (34,1%). De hecho, se observa que del total de hombres encuestados, el 60,4 por ciento muestra un alto potencial de generación de RRHH valiosos frente al (51,7%) del total de mujeres encuestadas.

Tabla A4.17. Generación de RRHH valiosos y el género del informante

Fuente: Elaboración propia

Género	Cluster Generación de RRHH valiosos		Total
	Baja generación RRHH Valiosos	Alta generación RRHH Valiosos	
Hombre	38	58	96
	39,6%	60,4%	100,0%
	57,6%	65,9%	62,3%
Mujer	28	30	58
	48,3%	51,7%	100,0%
	42,4%	34,1%	37,7%
Total	66	88	154
	42,9%	57,1%	100,0%
	100,0%	100,0%	100,0%
Medidas de asociación	Chi-cuadrado 0,291		

Finalmente, al analizar la relación entre cada una de las dimensiones relativas a la generación de RRHH valiosos y el género del informante podemos concluir que no existen diferencias estadísticamente significativas (tabla A4.18).

Tabla A4.18. Dimensiones relativas a la generación de RRHH valiosos y el género del informante

Fuente: Elaboración propia

FACTORES GENERACIÓN RRHH VALIOSOS	Medias		Prueba de Levene para la igualdad de varianzas		Prueba T para la igualdad de medias	
	Mujer	Hombre	F	Sig.	t	Sig ^a .
GR1 Desarrollo y aprovechamiento del talento para la toma de decisiones	-0,0170039	0,0108046	0,287	0,593	0,169	0,866
GR2 Desarrollo y aprovechamiento del talento para el desempeño	-0,0369783	0,0234966	0,019	0,889	0,368	0,713
GR3 Resultado conductual en el empleado	0,0930623	-0,0591334	7,024	0,009	-0,881	0,381

^a*** $p < .001$, ** $p < .01$, * $p < .05$