

**UNIVERSIDAD DE DEUSTO
DEUSTO BUSINESS SCHOOL**

**PROGRAMA DE DOCTORADO:
COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL Y
DESARROLLO ECONÓMICO**

DONOSTIA – SAN SEBASTIÁN

TESIS DOCTORAL

Factores que favorecen el comportamiento innovador de los trabajadores

Análisis específico del liderazgo participativo del inmediato superior, de las prácticas de gestión de personas y del “engagement”, compromiso afectivo y equipo del trabajador.

Caso Uvesco
Distribución Alimentaria en la
CAV, Navarra y Cantabria.

Autor:

Ángel M. Jareño Goikoetxea

Directores de Tesis:

Dra. Amaia Arizkuren Eleta

Dr. Juan José Gibaja Martínez

Octubre de 2016

RESUMEN

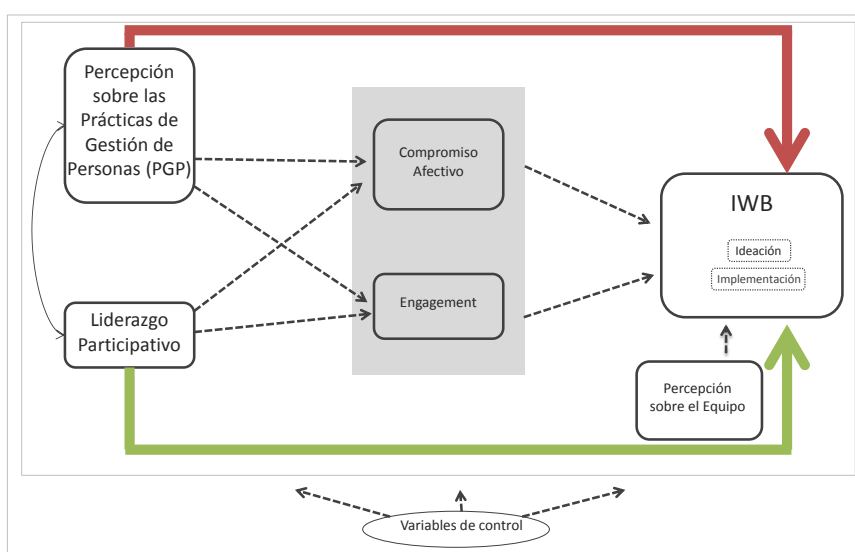
La innovación se ha convertido en una variable de máxima importancia en un mundo empresarial en el que los cambios tecnológicos, sociales e institucionales han provocado un acortamiento del ciclo de vida de productos, servicios y procesos de negocio. En el origen de la innovación se encuentra una idea y, en la medida en que éstas provienen de las personas, fomentar el comportamiento innovador de los trabajadores (IWB¹) se ha convertido en una prioridad como vía para la competitividad empresarial.

El objetivo de esta tesis es contribuir al conocimiento de los factores que favorecen el IWB. Para ello se analiza empíricamente el efecto que en el IWB tienen, tanto de manera individual como a través de múltiples relaciones simultáneas, las percepciones del trabajador sobre: el liderazgo participativo de su inmediato superior, las prácticas de gestión de personas, su “engagement”, su compromiso afectivo, y su equipo.

El análisis del efecto conjunto de dichos factores en el IWB permitirá aportar conocimiento sobre cómo podrán las empresas abordar de una manera más efectiva la asignación de sus recursos para promover el IWB.

Así, permitirá conocer si el camino para ello es directo desde las prácticas de gestión de personas promovidas a través de su área de gestión de personas, si lo es desde el liderazgo participativo que ejerzan los mandos, o, por el contrario, estando relacionados esos dos factores, el camino no es directo y deben enfocarse en provocar otros que sean los que tengan un efecto directo sobre el IWB.

Marco de la Investigación



¹ En esta investigación además de referirnos al comportamiento innovador de los trabajadores por su nombre, utilizaremos también indistintamente las siglas IWB para referirnos al mismo, (más común en la literatura anglosajona, a partir de “Innovative Work Behaviour”).

Al mismo tiempo, analizaremos si el IWB puede verse influenciado por la relación que el trabajador mantenga con su equipo de trabajo (Yuan y Woodman, 2010; West y Farr, 1990), y si las relaciones aquí analizadas pueden variar dependiendo de las características personales de los trabajadores (Hammond et al., 2011; Reuvers et al., 2008).

Atrás quedaron los tiempos en los que la innovación era una materia reservada a organizaciones y personas que trabajan en áreas científicas (Smith, 2002). De hecho, se responde aquí a las demandas de otros investigadores, cuyas investigaciones están centradas en trabajadores más cualificados (entendiendo por tales personas que trabajan en áreas de I+D+i y/o “trabajadores del conocimiento”, como abogados, arquitectos, consultores,...), para ampliar el conocimiento del IWB en los trabajadores de la base jerárquica de organizaciones con un mayor número de mujeres (Holman et al., 2012) y en el mundo de la distribución comercial (De Jong y Den Hartog, 2007).

En la literatura, además de los anteriores, varios autores han profundizado en el conocimiento y medición del IWB tratando de diferenciar en su composición entre aquellos comportamientos relacionados bien con la fase de ideación bien con la de implementación del proceso de innovación (Messmann y Mulder, 2012; De Jong y Den Hartog, 2010; Dorenbosch et al., 2005). Con resultados desiguales, trataban de identificar si los factores que podían contribuir a fomentar el IWB lo hacían en mayor medida sobre los comportamientos de una u otra fase. De esa manera, podrían ajustarse los esfuerzos y la eficiencia en el proceso para su incentivación.

Asimismo, en la medida en que el IWB ha sido considerado algo esencial para las organizaciones y su ventaja competitiva (Chang et al., 2013; Oldham y Cummings, 1996), conocer aquellos factores que contribuyen a su fomento es una tarea que está recibiendo amplia atención por parte de numerosos investigadores.

De este modo, varios autores han analizado la vinculación de diferentes tipos de liderazgo con el IWB (Odoardi et al., 2015; Bornay-Barrachina, 2013; Denti y Hemlin, 2012; Pons y Ramos, 2012) y parecen ser aquellas características del mismo ligadas a la participación las que de manera más consistente muestran esa relación positiva, si bien ello ha sido analizado principalmente en trabajadores del conocimiento (De Jong, 2007).

Habiéndose analizado su efecto en otro tipo de resultados empresariales hasta comienzos del siglo XXI (Laursen y Foss, 2003), las prácticas de gestión de personas y su vinculación con el IWB también está siendo objeto de discusión en recientes investigaciones que han mostrado su relación positiva con el mismo, si bien se requiere profundizar en cómo se produce ésta (Prieto y Pérez, 2014; Stoffers et al., 2014; De

Spiegelaere et al, 2012; Shipton et al., 2006; De Leede y Looise, 2005) y conocer cuál es su influencia en conjunto con otros factores, hecho éste sobre el que se pretende aportar conocimiento en esta investigación.

Por otro lado, desde la psicología positiva (Seligman y Csikszentmihalyi, 2000), otro tipo de factores como el “engagement” (Schaufeli et al., 2002) y el compromiso afectivo (Allen y Meyer, 1990), más ligados a la propia motivación del trabajador y que fueron analizados en el mundo académico en relación a diferentes resultados empresariales tales como la retención del talento (Saks, 2006), la salud del empleado (Schaufeli y Bakker, 2004), el clima organizacional (Chiang et al., 2010),... han comenzado recientemente a ser analizados por sus efectos sobre la innovación. Así, tanto el “engagement” (De Spiegelaere et al., 2015; Chang et al., 2013; Alfes et al., 2013) como el compromiso afectivo (Li y Zheng, 2014; Jafri, 2010) parecen factores que, en la medida que contribuyen a que el trabajador quiera realizar un esfuerzo extra, están positivamente relacionados con el IWB. Mucho queda por investigar (Saks, 2006) para conocer cuál es su papel sobre el IWB tanto de manera individual como considerados en conjunto con otros factores.

La percepción del trabajador sobre su equipo, desde la teoría del intercambio social (Blau, 1964), y en la medida en que la aceptación social es una variable normalmente considerada por los individuos, se ha analizado profusamente en otros ámbitos (por ejemplo en Psicología), y más recientemente en el ámbito de la innovación individual (Bonebright, 2010; West y Hirst, 2003; Wheelan et al., 2003).

Entre los diferentes aspectos relativos a los equipos de trabajo, el nivel de cohesión (Van der Vegt y Janssen, 2003), su integración en la organización (Patterson et al., 2005; Nauta y Sanders, 2000) y los riesgos que para la propia imagen se derivan de las actuaciones personales (Yuan y Woodman, 2010; Arndt y Bigelow, 2000; West y Farr, 1989) han sido apuntados como factores que pueden condicionar el IWB de los trabajadores, si bien la disparidad de criterios, métodos y colectivos analizados han dado lugar a resultados contrapuestos y esta investigación contribuye a aportar nuevas evidencias en esta materia.

Finalmente, también en la literatura, y en la medida que se va diluyendo la idea de que la innovación es cosa de unos pocos, se ha abordado el efecto que las características personales de los trabajadores tienen sobre el IWB (Hammond et al., 2011; Tierney y Farmer, 2011; Sanders et al, 2010; Dorenbosch et al., 2005; Janssen, 2000) con diferentes resultados en función del contexto de la investigación.

Para poder aportar en esta investigación conocimiento sobre el efecto en el IWB de los factores anteriormente citados y, sobretodo, para poder hacerlo sobre su efecto conjunto sobre el mismo, se obtuvieron las respuestas a los cuestionarios cumplimentados por 803 trabajadores de la base jerárquica de la distribución comercial y se utilizó el programa EQS 6.1 para el análisis de los resultados del modelo de ecuaciones estructurales.

Los resultados obtenidos del análisis individual de la relación de cada factor con el IWB confirman la relación positiva que, con el IWB, tienen tanto el liderazgo participativo del inmediato superior, las prácticas de gestión de personas utilizadas en la organización, el “engagement” y el compromiso afectivo del trabajador, contribuyendo con ello a las investigaciones sobre dichas relaciones (Chang et al., 2013; Jafri, 2010; Becker y Matthews, 2008; De Jong y Den Hartog, 2007).

En línea con las evidencias empíricas obtenidas por otros autores (Dorenbosch et al., 2005; Krause, 2004) los resultados muestran que el IWB es un concepto bidimensional (ideación e implementación) siendo el liderazgo participativo el único factor de los incluidos en esta investigación que muestra palpablemente una mayor influencia positiva sobre la fase de implementación, especialmente cuando analizamos su papel mediador con otros factores.

Por su parte las variables ligadas a la percepción del trabajador sobre la relación con su equipo de trabajo (nivel de cohesión, nivel de integración y riesgo para su imagen personal) no muestran una relación significativa con el IWB, en línea con los resultados obtenidos por otros investigadores (Bunce y West, 1995; Scott y Bruce, 1994), pero éste, es un tema controvertido en la literatura, donde otros autores sí han obtenido evidencias sobre dicha influencia (Hammond et al., 2011; Axtell et al., 2000) y vía para futuras investigaciones.

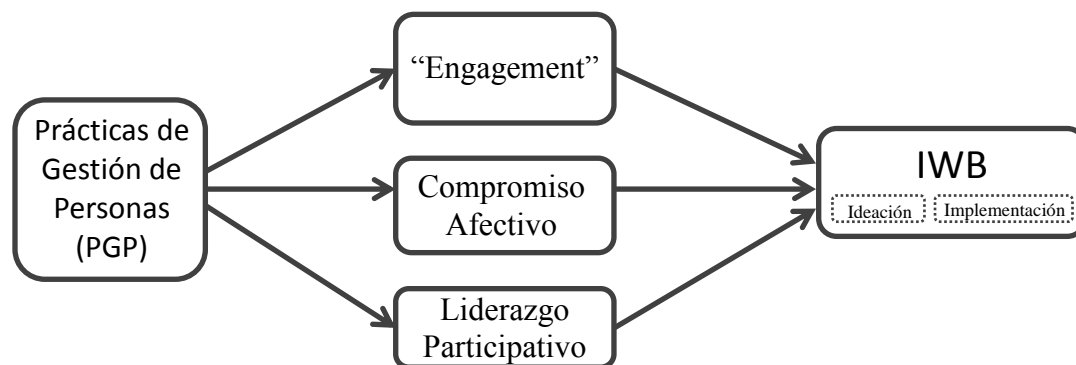
Los resultados de los análisis en los que progresivamente se ha ido considerando el efecto conjunto de los diferentes factores sobre el IWB muestran el similar papel mediador del “engagement” y del compromiso afectivo en la relación con el IWB tanto del liderazgo participativo como de las prácticas de gestión de personas, en línea con los resultados obtenidos recientemente por otros investigadores (De Spiegelaere et al., 2014; Alfes et al., 2013; Jafri, 2010).

En este mismo sentido de analizar el efecto conjunto de varios factores sobre el IWB, y tomando la idea expresada en la literatura (Eisenberger et al., 2010) en virtud de la cual, los trabajadores, consideran a su jefe inmediato como representante de la empresa, y en ocasiones asimilan la imagen de su jefe con la de la empresa (de tal manera que lo que

su jefe “hace” se asocia a lo que la empresa “es”), en esta investigación se analiza la influencia de los mandos sobre la percepción que de las prácticas de gestión de personas tienen los trabajadores. Este hecho es especialmente relevante, en empresas con múltiples localizaciones geográficas, considerando además la importancia que los mandos de la empresa tienen en el nivel de satisfacción del resto de empleados con las prácticas de gestión de personas (Sanders et al., 2010).

Si bien el liderazgo participativo y las prácticas de gestión de personas (PGP²) están altamente correlacionados, en el análisis realizado se observa, en línea con otros autores (Prieto y Pérez-Santana, 2014), que el liderazgo participativo media en la relación entre las PGP y el comportamiento innovador de los trabajadores (IWB). En este apartado, y al haber obtenido evidencias del carácter bidimensional del IWB, se aporta a la literatura existente la observación de que dicha mediación es parcial con la fase de ideación, y total con la fase de implementación.

Tomando, finalmente, los cuatro factores (liderazgo participativo, prácticas de gestión de personas, “engagement” y compromiso afectivo) y su efecto conjunto y simultáneo sobre el IWB los resultados obtenidos muestran que la relación entre las prácticas de gestión de personas y el IWB se produce de manera indirecta, ya que los otros tres factores conjuntamente median, completamente, en dicha relación. Se incluye a continuación un esquema con las relaciones más significativas:



Por tanto, difícilmente podrá fomentarse el comportamiento innovador de los trabajadores (IWB) directamente a través de las prácticas de gestión de personas (PGP) por muchos recursos que la Dirección destine en materia de remuneración, de comunicación, formación y participación, si éstos no están orientados a promover un estilo participativo de sus mandos y a incrementar el “engagement” y el compromiso afectivo de los trabajadores.

² En esta investigación, a efectos de facilitar la lectura, utilizaremos las siglas PGP para referirnos a las “prácticas de gestión de personas”, (ver apartado 2.2.3.).

Los resultados obtenidos en esta tesis contribuyen a incrementar el conocimiento sobre cómo, para fomentar el IWB, considerar el efecto conjunto de otros factores (“engagement” y compromiso afectivo) junto con el liderazgo participativo de los mandos y las PGP ayuda en el objetivo de hacer más efectivo el proceso.

Al mismo tiempo, los resultados de esta investigación, con las limitaciones en ella indicadas, tienen claras implicaciones en el mundo empresarial en el que el área de gestión de personas no debe establecer políticas generales orientadas directamente a potenciar el comportamiento innovador de los trabajadores (IWB) sin considerar, y comprobar, cómo las harán suyas los mandos. Éstos tienen una relación directa sobre la percepción que de ellas se harán los empleados, especialmente en relación con los comportamientos orientados a la implementación.

Del mismo modo, las percepciones positivas del empleado sobre cómo la empresa retribuye su desempeño, invierte en su desarrollo, le da autonomía y capacidad de decisión sobre aspectos que considera importantes para la realización de su trabajo provocarán un deseo de reciprocidad a través de un mayor “engagement” y, con ello, un mayor IWB. Por ello, a pesar de que en algún punto de la organización se pueda producir una situación de liderazgo más autocrático, la posibilidad de fomentar el “engagement” a través de las PGP permitirá a su vez desarrollar comportamientos innovadores en el empleado. Aun cuando ello pueda hacerse, debe tenerse en cuenta que el efecto sobre el IWB será inferior al que se conseguiría con un estilo de liderazgo participativo del inmediato superior.

Es importante recalcar también la importancia en el mundo empresarial de establecer canales y programas de comunicación orientados a trasladar mensajes que contribuyan a incrementar el compromiso afectivo, puesto que será una de las “llaves” para que las PGP puedan contribuir a fomentar el comportamiento innovador de los trabajadores (IWB).

Además de ayudar a una adecuada gestión de los recursos estas conclusiones pueden servir de ayuda para que los profesionales de los departamentos de gestión de personas adquieran un rol más especialista y efectivo en relación con cómo potenciar el comportamiento innovador de los trabajadores (IWB). Conociendo y trasladando a la organización cómo se puede fomentar ese IWB pueden, en colaboración con otras áreas, contribuir directamente a construir y/o mantener la ventaja competitiva en sus organizaciones a través de las personas.

Por último, a excepción de la jornada laboral, ninguna de las variables de control utilizadas en esta investigación (sexo, edad, antigüedad en el puesto de trabajo o en la empresa, nivel de estudios y tipo de contrato), a excepción de la jornada, muestran una influencia significativa en los resultados obtenidos.

En el caso de los trabajadores a jornada completa, éstos muestran un mayor comportamiento innovador (IWB) en ambas dimensiones. Esto a diferencia de lo obtenido por Dorenbosch et al., 2005 sobre administrativos en empresas intensivas en conocimiento, puede ser debido a que una persona que no esté a jornada completa, al puede tener un menor conocimiento y en consecuencia un menor dominio del puesto, y por otro, a que su motivación para la realización de esfuerzos extra puede ser menor, y, en consecuencia su comportamiento innovador también. Este hecho es especialmente interesante para continuar investigando en el sector de la distribución en el que la tendencia actual es la de incrementar la contratación a tiempo parcial como vía para la obtención de la flexibilidad laboral.

Los resultados conjuntos alcanzados en la tesis aumentan el conocimiento sobre el comportamiento innovador de los trabajadores (IWB), su contextualización, sus antecedentes y tiene claras implicaciones sobre la gestión empresarial. Los resultados contribuyen a que las organizaciones refuercen sus argumentos para el fomento del liderazgo participativo en la búsqueda de su ventaja competitiva y el área de gestión de personas de las mismas podrá enfocar mejor sus recursos priorizando su colaboración con los responsables directos de la gestión de personas como vía para fomentar la innovación y articular procesos en los que la motivación intrínseca (Sauermann y Cohen, 2010) del trabajador adquiera una mayor relevancia.

Atajos y personas:

“Según un cuento muy famoso, un emperador romano decidió una vez dormir con seis mujeres con la esperanza de que así tendría un hijo en mes y medio. Pero es un hecho biológico que son precisos nueve meses para tener un hijo y que hay cosas como éstas que no pueden precipitarse”.

Peter Drucker

| | |
|--|-----|
| 2.2.2.- Liderazgo Participativo..... | 77 |
| 2.2.2.1.- Desbrozando el liderazgo..... | 77 |
| 2.2.2.2.- Liderazgo participativo e innovación..... | 81 |
| 2.2.3.- Percepción positiva de las prácticas de gestión de personas aplicadas en la empresa..... | 84 |
| 2.2.4.- “Engagement”..... | 88 |
| 2.2.5.- Compromiso afectivo | 92 |
| 2.2.6.- Equipos: Cohesión, Riesgos para la imagen personal e Integración | 96 |
| 2.2.6.1.- Cohesión..... | 99 |
| 2.2.6.2.- Riesgo para la imagen personal..... | 102 |
| 2.2.6.3.- Integración..... | 103 |
| 2.2.7.- Relación con el IWB del liderazgo participativo y las prácticas de gestión de personas (PGP) como antecedentes del “engagement” y del compromiso afectivo de los trabajadores..... | 104 |
| 2.2.8.- Variables de control..... | 113 |
| 2.3.- Resumen de Hipótesis..... | 116 |
| | |
| 3.- Metodología..... | 118 |
| 3.1.- Introducción..... | 120 |
| 3.2.- Población y ámbito de la investigación..... | 122 |
| 3.2.1.- Grupo Uvesco | 122 |
| 3.2.2.- Población objetivo y unidad muestral | 124 |
| 3.3.- Paradigma de investigación..... | 126 |
| 3.4.- Enfoque de la investigación | 128 |
| 3.5.- Alcance de la investigación | 129 |
| 3.6.- Tipo de hipótesis de investigación propuestas..... | 131 |
| 3.7.- Diseño de la investigación..... | 134 |
| 3.8.- Instrumento de medida..... | 136 |
| 3.8.1.- Instrumento de medida..... | 136 |
| 3.8.2.- Medición..... | 137 |

| | | |
|--------------|--|-----|
| 3.8.3.- | Nivel de medición o nivel de medida..... | 138 |
| 3.8.4.- | Medición indirecta..... | 139 |
| 3.8.5.- | Constructos..... | 140 |
| 3.8.6.- | Constructos de indicadores reflectivos o formativos..... | 140 |
| 3.8.7.- | Medición multivariante: medias compuestas..... | 141 |
| 3.8.8.- | Escalas de medición de actitudes: escalas de Likert..... | 142 |
| 3.8.9.- | Reutilización de escalas de medida..... | 143 |
| 3.8.10.- | Propiedades psicométricas de una escala de medida: validez y fiabilidad..... | 144 |
| 3.8.11.- | Error de medida..... | 144 |
| 3.8.12.- | Elaboración del instrumento de medida..... | 146 |
| 3.8.12.1.- | Proceso de elaboración del instrumento de medida..... | 146 |
| 3.8.12.2.- | Descripción del cuestionario: variables..... | 149 |
| 3.8.12.2.1.- | Variable dependiente o endógena..... | 150 |
| 3.8.12.2.2.- | Variables independientes o exógenas..... | 150 |
| 3.8.12.2.3.- | Variables de endógenas y exógenas | 151 |
| 3.8.12.2.4.- | Variables clasificación o control..... | 153 |
| 3.9.- | Muestra piloto: fiabilidad y validez de las escalas de medida..... | 153 |
| 3.9.1.- | Incidencia de la varianza común del método..... | 156 |
| 3.10.- | Tamaño de muestra y sistema de muestreo..... | 158 |
| 3.11.- | Proceso de recolección, procesamiento y análisis de los datos..... | 160 |
| 3.12.- | Técnicas estadísticas y pruebas de hipótesis utilizadas..... | 162 |
| 3.12.1.- | Justificación de la elección del enfoque SEM basado en covarianzas descartando PLS-SEM..... | 165 |
| 3.12.2.- | Análisis de Estructuras de Covarianzas..... | 167 |
| 3.12.3.- | Etapas de modelización con análisis de covarianzas..... | 169 |
| 3.12.4.- | Estimación en dos etapas..... | 172 |
| 3.12.5.- | Procedimiento de análisis del ajuste del modelo de medida: fiabilidad y validez..... | 172 |
| 3.13.- | Ficha Técnica..... | 175 |
| 3.14.- | Muestra, adecuación de los datos y modelo de medida..... | 176 |
| 3.14.1.- | Descripción de la muestra..... | 176 |

| | |
|---|-----|
| 3.14.2.- Adecuación de los datos a los requisitos de SEM basado en covarianzas..... | 178 |
| 3.14.3.- Modelo de medida: validez y fiabilidad..... | 180 |
| 3.14.3.1.- Análisis factorial exploratorio (AFE) previo..... | 180 |
| 3.14.3.2.- Análisis factorial confirmatorio (AFC): modelo de medida..... | 181 |
| 3.14.3.3.- Análisis de la fiabilidad y validez: modelo de medida..... | 185 |
| | |
| 4.- Resultados de la investigación..... | 189 |
| 4.1.- Contraste de hipótesis..... | 189 |
| 4.1.1.- Hipótesis 1..... | 192 |
| 4.1.2.- Hipótesis 2..... | 196 |
| 4.1.3.- Hipótesis 3..... | 202 |
| 4.1.4.- Hipótesis 4..... | 204 |
| 4.1.5.- Hipótesis 5..... | 205 |
| 4.1.6.- Hipótesis 5.1. | 206 |
| 4.1.7.- Hipótesis 6..... | 208 |
| 4.1.8.- Hipótesis 7..... | 209 |
| 4.1.9.- Hipótesis 8..... | 210 |
| 4.1.10.- Hipótesis 9..... | 211 |
| 4.1.11.- Hipótesis 10..... | 213 |
| 4.1.12.- Hipótesis 11..... | 215 |
| 4.1.13.- Hipótesis 12..... | 217 |
| 4.1.14.- Hipótesis 13..... | 219 |
| 4.1.15.- Hipótesis 14..... | 221 |
| 4.1.16.- Hipótesis 15..... | 223 |
| | |
| 5.- Discusión y conclusiones..... | 224 |
| 5.1.- Discusión sobre los resultados, conclusiones e implicaciones..... | 224 |

| | |
|---|-----|
| 5.2.- Resumen: respuestas a las preguntas de investigación formuladas y sus implicaciones..... | 237 |
| 6.- Limitaciones e investigación adicional..... | 246 |
| 7.-Referencias Bibliográficas..... | 248 |

Apéndices

| | | |
|-----------|--|-----|
| Anexo I | Cuestionario..... | 277 |
| Anexo II | Paradigma de investigación y principales corrientes del pensamiento científico..... | 281 |
| Anexo III | Resultados descriptivos..... | 287 |
| Anexo IV | Hoja de ayuda con nomenclatura de los items..... | 299 |

LISTADO DE TABLAS

| <u>Tabla</u> | <u>Título de la Tabla</u> | <u>Página</u> |
|---------------------|---|----------------------|
| 2.1. | Enfoques en la literatura sobre innovación..... | 62 |
| 2.2. | Mediciones previas del comportamiento innovador de los trabajadores (unidimensional)..... | 69 |
| 2.3. | Mediciones previas del comportamiento innovador de los trabajadores (multidimensional)..... | 71 |
| 2.4. | Antecedentes del comportamiento innovador de los trabajadores..... | 74 |
| 2.5. | Evolución de las tendencias en la teoría e investigación del liderazgo.. | 78 |
| 2.6. | Fases de evolución de los equipos (Tuckman, 1965)..... | 97 |
| 3.1. | Rasgos científicos y no científicos de las ciencias sociales..... | 127 |
| 3.2. | Items eliminados..... | 155 |
| 3.3. | Resultados prueba piloto de fiabilidad y unidimensionalidad..... | 157 |
| 3.4. | Índices de ajuste de modelos SEM y sus umbrales aceptables..... | 171 |
| 3.5. | Estadísticos de colinealidad..... | 179 |
| 3.6. | Unidimensionalidad y consistencia interna de las escalas de medida... | 185 |
| 3.7. | Indicadores de fiabilidad y validez del modelo de medida..... | 187 |
| 4.1. | Resumen del contraste de hipótesis..... | 189 |
| 4.2. | Índices de ajuste del modelo hipótesis 1..... | 194 |
| 4.3. | Comparación del ajuste del modelo bidimensional y unidimensional del IWB..... | 195 |
| 4.4. | Índices de correlación entre liderazgo participativo y las fases del IWB..... | 196 |
| 4.5. | Coefficientes estimados mediante SEM..... | 197 |
| 4.6. | Comparación de modelos. Asumiendo que es correcta la hipótesis 2 (AMOS)..... | 199 |

| <u>Tabla</u> | <u>Título de la tabla</u> | <u>Página</u> |
|---------------------|--|----------------------|
| 4.7. | Coeficientes estandarizados de regresión: (Modelo sin restricción).... | 200 |
| 4.8. | Coeficientes estimados mediante SEM..... | 203 |
| 4.9. | Coeficientes estandarizados de regresión..... | 207 |
| 4.10. | Significación de los coeficientes (“bootstrapping”)..... | 212 |
| 4.11. | Significación de los coeficientes (“bootstrapping”)..... | 214 |
| 4.12. | Coeficientes estimados mediante SEM..... | 214 |
| 4.13. | Significación de los coeficientes (“bootstrapping”)..... | 216 |
| 4.14. | Significación de los coeficientes (“bootstrapping”)..... | 218 |
| 4.15. | Efectos directos – Significación de los coeficientes (BC) (Liderazgo media PGP)..... | 220 |
| 4.16. | Efectos directos – Límite inferior (BC) (Modelo todos los senderos)... | 222 |
| 4.17. | Efectos directos – Límite inferior (BC) (Modelo sin PGP -->IWB; LPAR -->CAFE)..... | 222 |
| 4.18. | Categorías que muestran mayor comportamiento innovador..... | 223 |
| 4.19. | Test de diferencias..... | 223 |
| 5.1. | Resumen esquemático de respuestas a las preguntas de investigación formuladas y sus implicaciones..... | 237 |
| A.2.1. | Creencias básicas en el paradigma de investigación post-positivista... | 284 |

LISTADO DE FIGURAS

| <u>Figura</u> | <u>Título de la Figura</u> | <u>Página</u> |
|----------------------|--|----------------------|
| 1.1. | Principales cuotas de mercado por operadores en el sector de distribución minorista organizada con base alimentaria (%)..... | 34 |
| 1.2. | Evolución de la participación de las ventas por canales..... | 35 |
| 1.3. | Reparto de la superficie de venta minorista (%) por formatos en la distribución organizada (de base alimentaria) a 31-12-2014..... | 36 |
| 1.4. | Reparto de la sala de venta minorista organizada por cadenas y grupos en el País Vasco (a 31-12-2014)..... | 37 |
| 1.5. | Marco de la investigación..... | 51 |
| 1.6. | Ayuda 1 para ubicación en la estructura de la tesis..... | 56 |
| 2.1. | Ayuda 2 para ubicación en la estructura de la tesis..... | 58 |
| 2.2. | Etapas proceso de innovación..... | 64 |
| 2.3. | Comportamientos y etapas del proceso de innovación..... | 67 |
| 2.4. | “Burnout” vs. “Engagement”..... | 90 |
| 2.5. | Resumen de procesos en el modelo de demandas y recursos laborales..... | 106 |
| 2.6. | Modelo de investigación con hipótesis..... | 116 |
| 3.1. | Ayuda 3 para ubicación en la estructura de la tesis..... | 118 |

| <u>Figura</u> | <u>Título de la Figura</u> | <u>Página</u> |
|----------------------|---|----------------------|
| 3.2. | SEM (covarianzas vs componentes)..... | 166 |
| 3.3. | Etapas de la modelización con análisis de covarianzas..... | 169 |
| 3.4 | Distribución de la muestra por edad..... | 177 |
| 3.5 | Distribución de la muestra por provincia..... | 177 |
| 3.6. | Ejemplo linealidad en las relaciones (PGP --> Ideación)..... | 179 |
| 3.7. | Identificación del modelo de medida..... | 183 |
| 3.8. | Identificación del modelo estructural..... | 184 |
| 4.1. | Ayuda 4 para ubicación en la estructura de la tesis..... | 189 |
| 4.2. | IWB bidimensional (ML Robusto)..... | 193 |
| 4.3. | Correlaciones entre liderazgo participativo y fases IWB e intervalos de confianza de los coeficientes de correlación..... | 198 |
| 4.4. | Modelo SEM hipótesis 2..... | 199 |
| 4.5. | Modelo SEM hipótesis 3..... | 202 |
| 4.6. | Modelo SEM hipótesis 4..... | 204 |
| 4.7. | Modelo SEM hipótesis 5..... | 205 |
| 4.8. | Modelo SEM hipótesis 5.1. | 206 |
| 4.9. | Modelo SEM hipótesis 6..... | 208 |
| 4.10. | Modelo SEM hipótesis 7..... | 209 |
| 4.11. | Modelo SEM hipótesis 8..... | 210 |

| <u>Figura</u> | <u>Título de la Figura</u> | <u>Página</u> |
|----------------------|--|----------------------|
| 4.12. | Modelo SEM hipótesis 9..... | 211 |
| 4.13. | Modelo SEM hipótesis 10..... | 213 |
| 4.14. | Modelo SEM hipótesis 11..... | 215 |
| 4.15. | Modelo SEM hipótesis 12..... | 217 |
| 4.16. | Modelo SEM hipótesis 13..... | 219 |
| 4.17. | Modelo SEM hipótesis 14..... | 221 |
| 5.1. | Ayuda 5 para ubicación en la estructura de la tesis..... | 224 |
| 5.2. | Propuesta para futuras investigaciones..... | 234 |

GLOSARIO y SIGLAS

| | |
|-------------------------------|--|
| Teoría del intercambio Social | Teoría general de la interacción cuyo objeto de estudio son los fenómenos grupales de conformidad a las normas, cohesión, «status» grupal, poder y similares (Blau, 1964) |
| Compromiso Organizacional | Un estado psicológico que caracteriza la relación del empleado con la empresa y que tiene implicaciones en la decisión del empleado de querer continuar siendo miembro de la organización. Meyer y Allen (1997, p. 67). |
| IWB | Comportamiento Innovador del Trabajador. Tomado de la literatura anglosajona, a partir de “Innovative Work Behaviour” |
| PGP | Prácticas de gestión de personas |
| “Engagement” | <p>“Un estado mental positivo relacionado con el trabajo y caracterizado por Vigor, Dedicación y Absorción” (Schaufeli, Salanova, González-Romá, y Bakker, 2002, p.74).</p> <p>En la literatura también es utilizado de manera más específica como “work engagement”, que es el sentido que tiene en esta investigación, pero a efectos de facilitar la lectura se ha mantenido el concepto en una única palabra.</p> |
| SEM | El modelo de ecuaciones estructurales (Structural Equation Modeling, SEM) es una técnica que combina tanto la regresión múltiple como el análisis factorial. Permite al investigador no solo evaluar las muy complejas interrelaciones de dependencia sino también incorporar los efectos del error de medida sobre los coeficientes estructurales (Cupani, 2012) |
| “Bootstrapping” | El procedimiento <i>bootstrap</i> , propuesto por Bradley Efron en 1979, permite aproximar empíricamente, mediante técnicas de remuestreo, la distribución de un estadístico. En modelos SEM, realiza estimaciones de los errores estándar de los parámetros del modelo, independientemente de su distribución, construyendo intervalos de confianza de los parámetros estimados que posibilitan el contraste de hipótesis sobre su magnitud (IBM Knowledge Center). |

AGRADECIMIENTOS

Esta tesis doctoral no hubiese sido posible sin la generosidad y el apoyo de mi familia, amigos, compañeros de trabajo y de personas, nunca anónimas, que en momentos concretos estuvieron ahí para animarme y aconsejarme adecuadamente.

Quiero agradecer a mis directores de tesis, los Dres. Amaia Arizkuren Eleta y Juan José Gibaja Martíns sus acertadas correcciones, sabios consejos e infinita paciencia con mi inexperiencia en el mundo académico y las continuas interrupciones derivadas de mi actividad profesional. Haber podido combinar la visión académica y el enorme conocimiento en gestión de personas de Amaia con la capacidad de Juanjo para trasladarme, en un lenguaje exacto y simple, conceptos estadísticos muy complejos ha sido clave para poder desarrollar mi investigación. Gracias.

Cuando empecé esta investigación era consciente de que necesitaría que muchas personas trabajásemos como un equipo para conseguir finalizar mi tesis doctoral. Así ha sido empezando por todas las personas que accedieron a responder a los cuestionarios gracias al excelente trabajo de organización de las personas del departamento de RRHH de Grupo Uvesco. Gracias a todos.

La parte de la que no era tan consciente en el inicio tiene que ver con el concepto “serendipia”. En el camino de esta investigación he descubierto a mi alrededor un ecosistema saludable que me anima a abordar cualquier tipo de proyecto en el futuro. Cientos de detalles lo han hecho observable: compañeros doctorandos de más de 10 países, un consejo a tiempo (gracias, Iñaki), un paso al frente (gracias, Javier, Amaia y Juanjo), unos amigos que siempre han estado ahí (gracias, Íñigo –qué bueno ese “referencing”- y Tomás), otros nuevos que alimentan mi confianza (gracias, Jesús y Miguel Ángel), palabras de apoyo (gracias, Nerea, Juan, Luz, Conchi, Eva e Itziar), ayuda práctica (gracias Borja y José Ángel), esas personas siempre eficaces y con una sonrisa de Secretaría y Biblioteca de Deusto (gracias, Idoia, Virginia y Maite),...

Soy incapaz de recordar conscientemente todas las cosas que me enseñaron mis padres, y que comparto con mis hermanos, Ana y Andoni, pero sí sé que la determinación y valentía de mi madre (Conchi) me han servido siempre de inspiración. Un recuerdo especial para mi padre que falleció el 18 de septiembre de 2012. Él siempre supo que acabaría lo que empecé y lo hubiese disfrutado especialmente.

Y he reservado este momento para quienes más me iluminan: María, mi mujer. Laura, mi hija. Cada día que pasa estoy más orgulloso de las dos. Gracias a ti, María, soy mejor persona y sé que tengo el apoyo para lograr cualquier cosa. Y a ti, Laura, gracias por tu paciencia, hacerlo fácil, ser feliz y enseñarme cosas cada día.

1.- Introducción

La innovación se ha convertido en una variable de máxima importancia en el mundo empresarial (Chang et al., 2013; Bornay-Barrachina, 2013; Kang y Snell, 2009; Tidd y Bessant, 2009).

Los cambios tecnológicos, sociales e institucionales han provocado un acortamiento del ciclo de vida de productos, servicios y procesos de negocio lo que, de hecho, determina la necesidad de dar respuestas rápidas desde el mundo de la empresa como vía para la subsistencia en el tiempo (Alexander et al., 2009). Una de las formas que las empresas tienen de dar respuesta a la incertidumbre provocada por la situación de la economía doméstica y global, al despegue de las tecnologías de la información, y a unos clientes cada vez mejor informados y más exigentes (John et al., 2001) es, precisamente, la innovación. Y, no, la innovación no es patrimonio exclusivo de departamentos de I+D o de empresas industriales (Odoardi et al., 2015; De Spiegelare et al., 2012; Darroch, 2005).

Atrás quedaron los tiempos en los que la innovación era una materia reservada a aquellas organizaciones y personas que trabajan en las áreas tecnológicas o científicas (Smith, 2002). Aquellas ideas relativas a que la innovación (ya fuese radical o incremental) era cuestión exclusiva de departamentos de investigación y desarrollo, quedaron ya superadas en la última década del siglo pasado conjuntamente con la implantación generalizada en las empresas de diferentes modelos de calidad.

Ese desarrollo ha ido reflejándose en la literatura sobre innovación, que de estar muy centrada en las características de los departamentos de I+D de empresas industriales y tecnológicas hasta mediados de la primera década del siglo XXI, ha ido evolucionando hacia otros sectores, incluyendo en sus investigaciones factores relacionados con el conjunto de los trabajadores (Parzefall et al., 2008).

De hecho, movilizar a los trabajadores para conseguir comportamientos innovadores se está convirtiendo en una prioridad, máxime cuando Getz y Robinson (2003) en su investigación sobre la relación entre la innovación y el futuro de la empresa comprobaron que, en aquellas compañías que trazaban el origen de sus ideas de mejora, dichas ideas provenían de sus empleados en un 80% de los casos y, además, solamente un 20% eran consecuencia de actividades de innovación planificadas.

No son muchas las investigaciones realizadas en relación con la innovación en el sector de la distribución comercial (en el mundo occidental en particular, hasta hace unos pocos años eran prácticamente inexistentes), si bien diferentes investigadores han hecho

un llamamiento para analizar la aplicabilidad de sus conclusiones en otros sectores (Michaelis et al., 2009), específicamente en el mundo de la distribución comercial (De Jong y Den Hartog, 2007) o en los trabajadores de la base jerárquica de las organizaciones con un mayor número de mujeres (Holman et al., 2012). Al mismo tiempo, en el mundo empresarial, y, concretamente, en las asociaciones empresariales más significativas de la distribución comercial alimentaria, se transmite la necesidad de dar respuesta a los efectos que producen los cambios en los consumidores y en el entorno en general a través de un mayor esfuerzo en innovación.

En 2014 el comercio suponía el 12,3 por 100 del PIB total a precios básicos de la economía española, y el 18,5 por 100 del empleo según el INE. El comercio minorista, en concreto, supone el 5,5 por 100 del PIB total y el 10,7 por 100 del empleo³. Su peso relativo en la economía española, su carácter intensivo en el empleo de personal base, los cambios que se están actualmente produciendo (digitalización, nuevos canales de venta y competidores a través de internet, concentración entre distribuidores, nuevos hábitos de consumo,...) y que, como hemos comentado, ha sido escasamente analizado desde el punto de vista de la innovación, hacen especialmente interesante profundizar en la distribución minorista.

Asimismo, como indicábamos anteriormente, se ha prestado poca atención a los comportamientos innovadores de los trabajadores situados en la base jerárquica de las organizaciones ya que las investigaciones existentes han centrado más su análisis en los mandos intermedios y trabajadores altamente cualificados (Kheng et al., 2013; De Jong y Den Hartog, 2007).

Fomentar el comportamiento innovador de los trabajadores parece por tanto una medida deseable para tratar de construir una ventaja competitiva sostenible. Ahora bien, su articulación en la práctica requerirá atención en un sector caracterizado por una gran dispersión geográfica y, en el caso de la distribución alimentaria minorista, con pequeños equipos de trabajo al frente de los cuales suele haber un(a) responsable. La complementariedad del departamento de RRHH y de los responsables de las tiendas será clave para, clarificando los roles de cada uno, alcanzar el objetivo de una manera eficiente.

³ Datos extraídos del plan integral de apoyo a la competitividad del comercio minorista publicado en “Boletín Económico de ICE nº 3064 del 1 al 30 de junio de 2015”

1.1.- Planteamiento de la cuestión

Como ya indicaba Porter (1984), los impactos de la innovación en las actividades de la cadena de valor tienen un efecto directo en la ventaja competitiva, ya sea en bajos costes o en diferenciación, por ello la dirección de la empresa debe reconocer el valor de la misma e intentar incorporarla en la forma más adecuada para sus propósitos.

Mucha es la literatura que en los últimos años se ha publicado sobre los factores que permiten fomentar la innovación en el seno de las empresas como medida para mantener la competitividad empresarial (Hana, 2013; López-Mielgo et al., 2012; Parzefall et al., 2008; Ramamoorthy et al., 2005).

En dicha literatura existe un consenso en el hecho de que en el seno u origen de una innovación se encuentra una idea y que éstas provienen de las personas, que con su comportamiento y conocimiento, juegan un rol fundamental en el proceso de innovación (Baer, 2012, página 1103; Jafri, 2010; Van de Ven, 1986).

En ese intento por conocer el modo de aprovechar el impulso de todos los trabajadores en relación con la innovación, el estudio sobre el comportamiento innovador de los trabajadores ha adquirido una mayor relevancia (Messmann y Mulder, 2012; Janssen, 2000; Scott y Bruce, 1994).

Cómo conseguir que los trabajadores muestren ese comportamiento innovador (IWB) está siendo actualmente objeto de interés tanto por parte del mundo académico (De Spiegelaere et al., 2015; Niu, 2014; Agarwal et al., 2012; Tierney y Farmer, 2011; Janssen, van de Vliert y West, 2004) como por el mundo empresarial, en el que, en los discursos públicos, las personas se sitúan de modo recurrente en el centro de la ventaja competitiva de las organizaciones y son multitud tanto el número de conferencias, publicaciones,... de las diferentes Cámaras de Comercio o de las organizaciones empresariales más representativas, como los diferentes libros publicados por directivos sobre esta cuestión.

Las investigaciones avanzan en el conocimiento de los factores que influyen sobre el IWB desde diferentes niveles de análisis (individual, puesto de trabajo, equipos de trabajo, relacional y organizativo).

Como era de esperar, no son niveles estancos (Lichtenstein et al., 2010) y aunque en ocasiones se han analizado de manera independiente, en la mayoría de los casos se analiza su interacción dado que pueden complementarse con el objetivo de conseguir

de manera eficiente resultados en innovación, y, de hecho, todavía es necesario profundizar en esas relaciones (Anderson et al., 2004).

Entre dichos factores, se considera que uno de los más relevantes es el tipo de liderazgo del inmediato superior (Stenmark et al., 2011), obteniendo en varios casos resultados no concluyentes sobre el tipo de liderazgo más adecuado (Mabey et al., 2012; Chao et al., 2011; Banker et al., 2010; De Jong 2007), debido en parte al contexto y a la diferencia de los colectivos analizados.

Entre los tipos de liderazgo, el transformacional (Bass y Avolio, 1994), que ha sido considerado en la última década el más adecuado para la mejora del desempeño organizacional y de los resultados empresariales (García-Morales et al., 2012; Eisenbeiss et al., 2008; Özaralli, 2003), no ofrece resultados concluyentes en cuanto a su impacto sobre los resultados en materia de innovación (Reuvers et al., 2008; De Jong, 2007; Jaussi y Dionne, 2003). En cambio existen varias investigaciones donde es presentado como el tipo de liderazgo que permite obtener resultados innovadores (Khan et al., 2012; Imran y Anis-ul-Haque, 2011; Gumusluoglu e Ilsev, 2009).

Por otro lado, numerosos autores han analizado la relación positiva del liderazgo LMX⁴ (Graen y Uhl-Bien, 1995) con la innovación (Bornay-Barrachina, 2013; Agarwal et al., 2012; Sanders et al., 2010; Scott y Bruce, 1994) obteniendo evidencia empírica de su existencia. Otros autores han analizado también otros tipos de liderazgo, como el transaccional, (Pieterse et al., 2010), laissez-faire (Khan et al., 2012),... con bajos resultados sobre los resultados en innovación, pero entre aquellos estilos de liderazgo que han sido analizados en relación con la innovación y han mostrado una mayor influencia positiva se ha observado, como un rasgo común, la participación, entendida como el hecho de otorgar a los trabajadores la posibilidad de influir sobre decisiones relativas a cuestiones significativas de su trabajo y de la empresa (Krause et al., 2007).

Por ello y en la medida en que la relación entre el liderazgo participativo (Yukl, 2006) y el comportamiento innovador de los trabajadores en la distribución comercial organizada no ha sido, hasta donde conocemos, investigada en occidente (Agarwal et al., 2012; De Jong y Den Hartog, 2007, pág. 59) donde las investigaciones se han realizado mayoritariamente en entornos industriales y/o de alto valor añadido (Binnewies y Gromer, 2012; Messmann y Mulder, 2012; De Jong y Den Hartog, 2010), en esta investigación nos centraremos en verificar la existencia de dicha relación.

4 Acónimo derivado de la expresión anglosajona “Leader Member Exchange” que hace referencia a la diferente relación del líder con los miembros de su equipo.

Como hemos indicado ya, en esencia hablamos de personas y de su relación con otras personas y con el entorno. Para ello debemos considerar que la conducta de las personas en dichas relaciones está condicionada, en gran medida, por sus percepciones. Existen autores que defienden que en el análisis de la conducta de las personas, más allá de la existencia objetiva de algo, es importante conocer cuál es la percepción que la persona tiene hacia “ese algo” (Sanders et al., 2010; Nishii et al., 2008; Bowen y Ostroff, 2004).

Por tanto, cuando analicemos las posibles influencias sobre el comportamiento innovador de los trabajadores, es importante conocer sus percepciones sobre el contexto en que dicha relación se produce. Teniendo en cuenta que hablamos de personas, cuyo comportamiento influye directamente en el proceso de innovación, las Prácticas de Gestión de Personas (PGP⁵) que se están aplicando en la empresa son un factor a tomar en consideración. Si bien el estudio de la relación entre las PGP y la innovación es reciente, existen cada vez más estudios en los que se analizan dichas prácticas en relación con la innovación y con el comportamiento innovador de los trabajadores (Odoardi et al., 2015; Prieto y Pérez-Santana, 2014; Shipton et al., 2006; Laursen y Foss, 2003).

Nos referimos a prácticas y no a políticas de gestión de personas. Siendo importantes en sí mismas las políticas de gestión de personas aplicadas en la empresa (reflejadas normalmente en manuales, instrucciones de trabajo,... por parte de la dirección de la empresa), aún lo es más conocer cómo se están implantando (prácticas) y la percepción que los trabajadores tengan de dichas prácticas, pues será aquella la que tendrá un efecto directo sobre su comportamiento (Nishii et al., 2008; Edgar y Geare, 2005; Bowen y Ostroff, 2004).

En esta investigación, siguiendo a varios autores (Pons y Ramos, 2012; Sanders et al., 2010; Boselie et al., 2001), abordaremos el impacto que las PGP (sistema de remuneración; formación y desarrollo; compartir la información y participación de los empleados) tienen sobre el comportamiento innovador de los trabajadores (IWB).

Junto con el estilo de liderazgo de su jefe inmediato, y las prácticas de gestión de personas, algunos factores relacionados con el puesto de trabajo han sido considerados en la literatura por su influencia en el IWB (Bysted y Hansen, 2015; De Spiegelaere et al., 2014; Ramamoorthy et al., 2005). En esta investigación recogeremos la percepción del trabajador hacia el puesto de trabajo considerando lo indicado en la literatura sobre la existencia de personas que muestran una

5 Al referimos a “Prácticas de Gestión de Personas”, utilizaremos indistintamente el acrónimo “PGP” con la intención de facilitar la lectura del texto.

vinculación positiva hacia su trabajo y que, en la medida que disfrutaban con el mismo, tratan de mejorarlo día a día.

Esa vinculación positiva se recoge en esta investigación con el término “engagement” siguiendo a Salanova y Schaufeli (2004) que lo definen como *“un estado mental positivo relacionado con el trabajo y caracterizado por vigor, dedicación y absorción”*.

Parece que aquellas personas que están en ese estado (“engagement”) tienen un estado físico de vigor derivado de la percepción sobre su trabajo y serán proclives a adoptar un esfuerzo extra en relación con la innovación (Chang et al., 2013; Agarwal et al., 2012).

Anteriormente los académicos habían dirigido su interés hacia el efecto que el “engagement” tiene sobre aspectos tales como el desempeño de las tareas (Rich et al., 2010); la productividad (Harter et al., 2002), la retención de talento (Saks, 2006),... En la literatura son recientes los estudios en los que se relaciona este concepto con la innovación (Yu et al., 2013; Macey et al., 2011; Salanova y Schaufeli, 2008).

Es importante resaltar que el término “engagement” es conceptualmente diferente al de compromiso afectivo indicado a continuación, considerando que este último está más relacionado con factores extrínsecos y la organización mientras que el “engagement” se conforma a través de aspectos intrínsecos y el propio trabajo (Hallberg y Schaufeli, 2006).

En las tareas diarias de los nuevos métodos de trabajo se trata de que esté incluida la innovación, pero ésta, generalmente, en la práctica, supone un extra esfuerzo que, el trabajador, individualmente, debe decidir realizar. Un “ir un poco más allá” del comportamiento habitual y esto es considerado por varios autores como una muestra del compromiso que las personas mantienen con su organización (Jafri, 2010; Herold, et al., 2008; Marques, Galende y Cruz, 2006).

El compromiso del trabajador con su organización ha sido un factor, que ha sido ampliamente analizado por académicos y profesionales desde el convencimiento de su relación con el desempeño y productividad organizacional (Cohen, 2007; Allen y Meyer, 1990) con el clima organizacional (Chiang et al., 2010), con los resultados de la empresa y las prácticas de gestión de recursos humanos (Marescaux et al., 2013). Sin embargo, las investigaciones para analizar su relación con el comportamiento

innovador de los trabajadores es mucho más reciente y se encuentran en sus inicios (Li y Zheng, 2014; Schimansky, 2014).

El compromiso organizacional, recoge la percepción del trabajador sobre la manera en que está establecida su relación con la empresa para la que presta sus servicios, sobre cómo asume los objetivos de la organización como propios. Tras la investigación de Allen y Meyer (1990) la mayoría de los investigadores consideran el compromiso organizacional como un concepto tridimensional y es una de esas dimensiones, el compromiso afectivo, la que más directamente se relaciona con el comportamiento innovador de los trabajadores (Li y Zheng, 2014); lo que, por otro lado, es razonable con la reciprocidad que el trabajador espera por parte de la organización a su esfuerzo según la teoría del intercambio social (Blau, 1964).

Contar con empleados con un alto nivel de compromiso afectivo (Allen y Meyer, 1990) hacia la organización parece ser un factor que afecta positivamente al comportamiento innovador del trabajador (Jafri, 2010; Michaelis et al., 2009; Reuvers et al., 2008).

Precisamente el hecho de que en las empresas confluyan multitud de personas, en un entorno laboral caracterizado por la interdependencia del trabajo que uno mismo desarrolla con las tareas y decisiones adoptadas por otros, los factores relacionados con los equipos de trabajo no pueden quedar al margen.

Considerar la interrelación con las demás personas que componen la organización parece de sentido común (ya sea, por ejemplo, por analizar la equidad de las remuneraciones entre diferentes trabajadores o por estar en una reunión debatiendo sobre un problema o informando al resto de compañeros sobre la evolución del negocio). De ese modo, la relación que el tipo de liderazgo del inmediato superior y las PGP pueden tener con el IWB puede estar influenciada por la percepción del trabajador tanto sobre su papel en el grupo como por las dinámicas propias del grupo o su fase de desarrollo (Yuan y Woodman, 2010). Así, recientemente se ha sugerido la incorporación de nuevas variables a la investigación de los factores que influyen sobre la innovación y una de ellas es la evolución de los equipos de trabajo y su medición en el nivel individual a través de la percepción del individuo (Denti y Hemlin, 2012; Parzefall et al., 2008).

La percepción del trabajador sobre su equipo, desde la teoría del intercambio social (Blau, 1964), y en la medida en que la aceptación social es una variable normalmente considerada por los individuos, se ha analizado profusamente en otros ámbitos (por

ejemplo en Psicología), y más recientemente en relación con la innovación individual (Bonebright, 2010; West y Hirst, 2003; Wheelan et al., 2003).

En el meta análisis llevado a cabo por Hülsheger, Anderson y Salgado (2009) se concluye que los factores de equipo tienen una mayor influencia sobre la capacidad de innovación del propio equipo, más que sobre la propia capacidad de cada uno de sus miembros y se apunta la necesidad de una mayor investigación en relación a ello; demanda a la que también responde esta investigación.

Entre los diferentes aspectos relativos a los equipos de trabajo, el nivel de cohesión (Van der Vegt y Janssen, 2003), su integración en la organización (Patterson et al., 2005; Nauta y Sanders, 2000) y los riesgos que para la propia imagen se derivan de las actuaciones personales (Yuan y Woodman, 2010; Arndt y Bigelow, 2000; West y Farr, 1989) han sido apuntados como factores que pueden condicionar el comportamiento de los individuos en relación con la innovación.

Concretamente, en el caso del nivel de cohesión de los equipos existen diferentes criterios y métodos para su valoración obteniendo de ese modo resultados dispares en la literatura (McLeod y von Treuer, 2013).

Al mismo tiempo, los equipos no son algo estático, ni en su composición ni por las diferentes relaciones que en él se desarrollan a lo largo del tiempo (Wheelan, 2009; Mathieu et al., 2008). Es por ello que siendo prácticamente inexistentes (Denti y Hemlin, 2012) los intentos por analizar la relación de la fase de desarrollo del equipo de trabajo con la innovación, procederemos a analizar empíricamente una herramienta para determinar la fase de desarrollo en la que se encuentra un equipo y, si procedemos a su validación, analizaremos si como sugieren Denti y Hemlin (2012) puede ser una variable moderadora de la relación entre el liderazgo del inmediato superior y el comportamiento innovador de los trabajadores (IWB).

Dicha herramienta, gratuita, estaba, en 2013 y hasta el día de la fecha de finalización de esta investigación, puesta a disposición del público en la web de Massachusetts Institute of Technology en el apartado de recursos humanos⁶. Esta herramienta está basada en gran medida en la pionera investigación de Tuckman (1965) sobre las fases de desarrollo de pequeños equipos de trabajo. No se han podido encontrar, ni en la citada web ni en la literatura, referencias a la validación empírica del instrumento y por ello en esta investigación se utilizará en la prueba piloto con el objetivo de aportar conocimiento sobre la consistencia y confiabilidad del mismo.

⁶ <http://hrweb.mit.edu/learning-development/learning-topics/teams/articles/>

Asimismo, el liderazgo y las prácticas de gestión de personas han sido citados por los investigadores como antecedentes del compromiso afectivo y del “engagement” (Marescaux et al., 2013; Le Blanc y González-Romá, 2012; Pons y Ramos, 2010) y, todos ellos, están siendo relacionados con el IWB en investigaciones recientes (Li y Zheng, 2014; Alfes et al., 2013; Chang et al., 2013; De Jong y Den Hartog, 2010).

Es por ello que, con el objetivo de contribuir al conocimiento sobre la manera en que se producen dichas relaciones, en esta investigación analizaremos si el compromiso afectivo y el “engagement” median en la esperada relación que el liderazgo y las PGP puedan tener con el IWB o, en su caso, estas relaciones se producen de forma directa.

Al mismo tiempo, el personal base, en la medida que considera a su jefe inmediato como representante de la empresa, en ocasiones asimila la imagen de su jefe a la de la empresa de tal manera que lo que su jefe “hace” se asocia a lo que la empresa “es” (Eisenberger et al., 2010). Este hecho es especialmente relevante, en empresas con múltiples localizaciones geográficas, si consideramos la importancia que los mandos de la empresa tienen en el nivel de satisfacción del resto de empleados con las prácticas de gestión de personas (Sanders et al., 2010).

Tomando esto en consideración, en esta tesis contribuiremos empíricamente a otras recientes investigaciones (Prieto y Pérez-Santana, 2014) en las que se ha analizado el papel que juega el liderazgo del jefe inmediato en la relación entre las PGP y el comportamiento innovador de los trabajadores (IWB), añadiendo además el efecto conjunto y simultáneo en dichas relaciones de las anteriormente comentadas posibles variables mediadoras: compromiso afectivo y “engagement”.

Finalmente, indicar que en esta investigación tomaremos en cuenta algunos factores personales (edad, sexo, antigüedad, estudios, jornada y tipo de contrato) que han sido considerados en diferentes investigaciones anteriores sobre el IWB con diferentes resultados (Hammond et al., 2011; Reuvers et al., 2008; Martín et al., 2007; Dorenbosch et al., 2005).

En el siguiente apartado resumimos brevemente las principales características del sector en el que se desarrollará esta investigación.

1.2.- Distribución alimentaria organizada

Durante las últimas décadas, y especialmente desde mediados de los años ochenta del siglo pasado, la distribución alimentaria en España ha experimentado una fuerte

transformación, que se ha materializado en la sustitución de un modelo basado en el comercio tradicional por otro en el que predominan las cadenas de supermercados e hipermercados.

Dicha transformación derivada de los cambios sociales, demográficos y económicos registrados en ese periodo, (reducción del tiempo disponible de los hogares para comprar, rápido desarrollo de las zonas residenciales,...) es consecuencia de la capacidad de adaptación del sector a las nuevas necesidades de los consumidores.

Según diferentes estudios publicados por Alimarket, en la última década en España tres tendencias se han puesto de relieve de manera manifiesta:

1. Concentración de los distribuidores: En el año 2014, sobre un mercado de 63.000 millones de euros, la cuota de los diez primeros operadores a nivel nacional asciende a un 68%, y más de la mitad de los que operan en él tienen una cuota inferior al 1%. Ver Figura 1.1.

Figura 1.1.: Principales cuotas de mercado por operadores en el sector de distribución minorista organizada con base alimentaria (%)



(+) Para la realización de los cálculos se ha deducido de las cifras de ventas de las compañías los ingresos derivados de actividades complementarias (estaciones de servicio, distribución especializada o agencias de viajes), así como las de su negocio mayorista.

Fuente: Revista Alimarket "Distribución Alimentaria: El sector avanza con cautela", página 17 23 octubre 2015

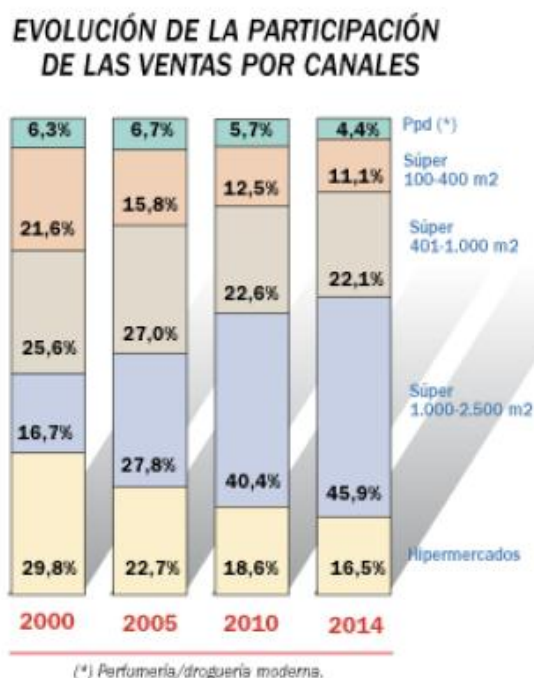
Este hecho, que algunos operadores, asociaciones,... consideran que refleja un mercado altamente fragmentado, en línea con lo indicado por Juan José Toribio

en su investigación publicada en 2012 sobre la cadena agroalimentaria española (en la que concluye que la concentración de la distribución alimentaria es inferior a la que se da en muchos de los países de la Unión Europea), está siendo seguido muy de cerca por la Comisión Nacional de Competencia ante el impacto que pudiera tener sobre las posiciones de negociación entre los diferentes integrantes de la cadena de valor agroalimentaria y sobre la capacidad de innovación de los fabricantes.

2. Liderazgo de los supermercados medianos y grandes frente a otros formatos comerciales: La cuota de mercado del comercio minorista tradicional pasó del 35,6% en 1995 al 27,7% en 2009 y al 17,1% en 2014 según datos publicados por la Comisión Nacional de Competencia y el Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente.

Junto al mayor peso de la distribución organizada, dentro de sus diferentes formatos, son los supermercados medianos y grandes los que han tenido una mayor participación en las ventas desde el año 2000 (42,3%) hasta el año 2014 (68%) según se observa en la Figura 1.2.:

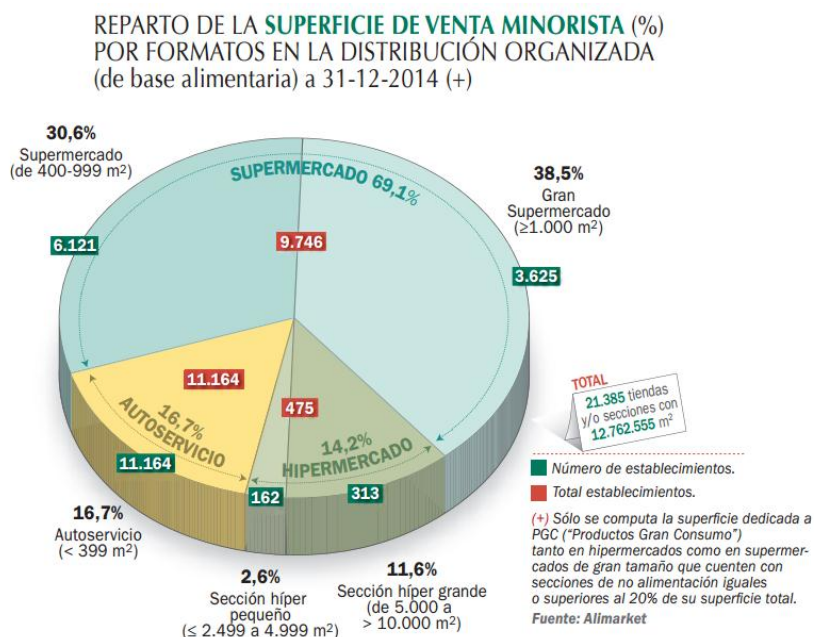
Figura 1.2.: Evolución de la participación de las ventas por canales



Fuente: Revista Alimarket "Hipermercados: El consumidor, eje de las decisiones", página 18, 21 julio 2015

De esa forma, en España, en el año 2014 en superficie de venta, es claramente el supermercado el tipo de formato dominante (ver figura 1.3.):

Figura 1.3.: Reparto de la superficie de venta minorista (%) por formatos en la distribución minorista organizada (de base alimentaria) a 31-12-2014.



Fuente: Revista Alimarket "Distribución: El sector se encamina hacia un nuevo escenario", página 18, 24 marzo 2015

El crecimiento de este formato apoyado por los cambios en los hábitos de compra del consumidor ha supuesto una pequeña revolución en el sector. Un sector que en 2014, de acuerdo a lo indicado por las fuentes principales del sector (Nielsen, Kantar Worldpanel y Alimarket), se caracteriza por otorgar una mayor importancia a los productos frescos y locales, a la proximidad, a la relación calidad/precio y que ha aumentado su frecuencia de compra en comparación con la situación a los años previos a la crisis económica vivida en España a partir de 2007. Esto, en un entorno deflacionario, ha puesto a prueba la capacidad de innovación del sector en las políticas comerciales, versatilidad y capacidad de adaptación al nuevo escenario.

- Incremento de cuota de la Marca de Distribuidor (MDD): La cuota de la marca de distribuidor ha tenido un crecimiento desde el 22% del año 2003 al 35,7% del año 2014 espoleada especialmente a partir del año 2007 por la crisis económica. Tradicionalmente se ha asociado la innovación (entendida como innovación en producto) a la marca de fabricante.

Estos nuevos retos, junto a los nuevos hábitos de vida derivados principalmente de la crisis económica y de la revolución tecnológica, han provocado la reinención de

los modelos de las principales cadenas, dando lugar a una nueva generación de supermercados en las que se presta mayor atención a la experiencia de compra del cliente con el foco puesto en el producto fresco, y en la diferenciación de lo local, así como en el servicio personalizado con independencia del canal (incluido el online) y todo ello en un entorno de fuerte competencia en precio.

En el caso de la Comunidad Autónoma del País Vasco (ver Figura 1.4.), existe una diferencia significativa en relación con el resto de España. Hasta el año 2014, en que realizó la primera apertura de varios establecimientos en Gasteiz-Vitoria, el principal operador estatal (Mercadona) no estaba presente. Con esa apertura pasó a estar presente en todas las comunidades autónomas de España. Por ello la distribución de la sala de venta en dicha comunidad difiere significativamente de otras en las que Mercadona está presente desde hace más tiempo, con una concentración del 59,4% en dos operadores (39,4% Eroski y 20% Uvesco).

Figura 1.4: Reparto de la sala de venta minorista organizada por cadenas y grupos en el País Vasco (a 31-12-2014)



Fuente: Revista Alimarket “Euskadi y Navarra, avance a distinto ritmo”, página 19, 26 marzo 2015

Al hablar de innovación en el sector de la distribución alimentaria se suele tender a simplificar y a considerar su existencia o el nivel de la misma a través del número de lanzamientos de nuevos productos al lineal. Así, en la presentación en marzo de 2015 del estudio “Radar de la innovación” realizado por Kantar Worldpanel se hace

hincapié en que el número de lanzamientos de nuevos productos ha caído un 31% entre los años 2010 y 2014.

En las actividades de distribución comercial, debemos considerar el concepto de innovación en toda su amplitud y utilizarlo como respuesta a las demandas de los consumidores, a las exigencias del mercado y a la competencia global y por tanto como algo más amplio que la innovación en producto, y que también recoge la innovación que se da en el día a día en procesos, en marketing, en gestión empresarial, en organización,...

1.3.- Principales cuestiones de la investigación

Como hemos expuesto anteriormente, ante la importancia que el hecho de hacer partícipes en la innovación a todos los empleados tiene para la competitividad de las empresas (y en consecuencia para la subsistencia futura de las mismas), encontrar vías para que dicho proceso sea eficaz y eficiente se ha convertido en una cuestión urgente para las empresas.

La innovación individual es un proceso voluntario por parte del trabajador en la medida que habitualmente supone un extra respecto a la relación contractual que mantiene con la empresa tal y como ha sido adecuadamente documentado en base a la teoría del contrato psicológico (Rousseau, 1995) y a la teoría del intercambio social (Blau, 1964).

Por ello, fomentar el comportamiento innovador de los trabajadores (IWB) se ha convertido en una prioridad, como vía para obtener y mantener la competitividad empresarial (Leong y Rasli, 2014; Kheng et al., 2013).

Desde el trabajo de Scott y Bruce (1994), considerado en la literatura como punto de referencia original en relación con el desarrollo de un instrumento de medida del IWB, y en el que no se realiza ningún trabajo empírico para determinar si el constructo tiene más de una dimensión, diferentes investigadores han profundizado en dicho concepto y, si bien en sus investigaciones encontraron razones teóricas para su consideración como un concepto multidimensional, no obtuvieron evidencias empíricas de ello en sus investigaciones (De Jong y Den Hartog, 2010; Kleysen y Street, 2001; Janssen 2000).

De hecho, no son muchos los autores (Dorenbosch et al., 2005; Krause, 2004) que en sus investigaciones han obtenido evidencias empíricas del carácter bidimensional (ideación e implementación) del comportamiento innovador de los trabajadores (IWB).

En la literatura se ha indicado que el comportamiento innovador de los trabajadores (IWB) hace referencia a más comportamientos que aquellos asociados al concepto de creatividad (Hammond et al., 2011; De Jong y Den Hartog, 2010).

En el IWB, además de la fase de ideación, que se corresponde con la fase de creatividad del proceso de innovación, se incluye también la fase de implementación (Farr, Sin y Tesluk, 2003). Es decir, recoge los comportamientos intuitivamente asociados tanto a “tener una idea y darle forma” como a “llevarla a cabo”.

Poder identificar las dos dimensiones del IWB permite profundizar sobre el diferente efecto que los factores analizados en esta investigación tienen sobre los comportamientos asociados a cada una de ellas. De hecho, algunos trabajadores pueden contribuir más en las etapas iniciales del proceso de innovación, y otros en las finales (Puccio, Treffinger y Talbot, 1995).

En la literatura, las investigaciones en relación con el IWB (Scott y Bruce, 1998) han estado más centradas en trabajadores muy cualificados (entendiendo por tales personas que trabajan en áreas de I+D+i y/o “trabajadores del conocimiento”, como abogados, arquitectos, consultores,...) y son casi inexistentes (Axtell et al., 2000) las que están centradas en los trabajadores de la base jerárquica.

En esta investigación, centrada en el comportamiento innovador de los trabajadores (IWB) de la base jerárquica de la organización, analizamos también cómo potenciar sus comportamientos asociados a la fase de implementación cuando en la literatura se ha considerado que las necesidades de este colectivo están más relacionadas con la seguridad en su puesto de trabajo y menos en una mayor autonomía y participación.

Este hecho tiene especial relevancia en el mundo empresarial, en el que, en la práctica, a menudo existe la tendencia a pensar que fomentar el comportamiento innovador y participación de los trabajadores es equivalente a fomentar comportamientos asociados a la fase de ideación tales como prestar atención a las fuentes de oportunidades, conocer del entorno, adquirir y compartir el conocimiento (expresar y comentar ideas)..., pero otros, asociados a la fase de implementación, como contribuir a implantar nuevas ideas, convencer y negociar con quienes pueden proveer de recursos para llevarlas a cabo, y encontrar aliados para su planificación,

desarrollo, testeo y comercialización se reservan para trabajadores que normalmente están más arriba en la pirámide jerárquica.

Es por ello que, atendiendo a las peticiones de muchos de estos autores, trataremos de expandir el conocimiento sobre el comportamiento innovador de los trabajadores y en esta investigación planteamos la siguiente pregunta de investigación:

P.1 ¿Es el comportamiento innovador de los trabajadores un concepto bidimensional?

Basado en lo anterior, y como forma de fomentar ese “querer ir más allá”, la literatura nos muestra, en determinados contextos, que la utilización de ciertos estilos de liderazgo está relacionada con la obtención de resultados positivos en innovación (Marion y Uhl-Bien, 2001).

Estilos tales como el liderazgo participativo (De Jong, 2007; Yukl, 2006; Krause, 2004), el liderazgo transformacional (Pieterse et al., 2010; Eisenbeiss y Boerner, 2010; Gumusluoglu e Ilsev, 2009), o el liderazgo LMX, intercambio líder miembro, (Agarwal et al., 2012; Hammond et al., 2011; Sanders et al., 2010;) han sido analizados en diferentes colectivos (por ejemplo, mandos intermedios y trabajadores altamente cualificados) en cuanto a su influencia en potenciar o provocar comportamientos innovadores en los trabajadores y alcanzar con ello outputs en innovación (Dawson, 2005).

Los resultados obtenidos parecen mostrar que aquellos comportamientos del líder relacionados con la participación sí muestran una relación positiva con el IWB, pero aún es necesario analizar dicha relación en diferentes sectores y colectivos dentro de la empresa (De Jong y Den Hartog, 2007).

Es por ello que profundizar en el conocimiento de las relaciones que el liderazgo tiene con la innovación será una tarea provechosa, que puede plasmarse en la siguiente pregunta de investigación:

P.2 ¿Un estilo de liderazgo participativo favorece la obtención de comportamientos innovadores en los trabajadores?

Relacionada con esta cuestión, en la literatura sobre innovación individual se ha investigado sobre la relación del liderazgo tanto con la fase de ideación como con la de implementación del proceso de innovación (Hammond et al., 2011; Krause et al., 2007; Axtell et al., 2000), obteniendo evidencias en varias de ellas de una mayor relación positiva con la fase de implementación.

En el mundo empresarial es especialmente importante su relación con las dos dimensiones para establecer la necesidad de potenciar este tipo de liderazgo en pos del fomento del IWB. Así, concretamente en relación con los empleados de la base jerárquica, se asocia más este tipo de liderazgo con sugerencias y procesos de generación espontánea de ideas (“brainstorming”). En cambio, para llevar las cosas a cabo (implementarlas) se buscan, tradicionalmente, otros tipos de liderazgo que incorporan en mayor medida comportamientos orientados al control y a la asignación de tareas (Banker et al., 2010), que en el caso de su relación con el IWB han mostrado menos consistencia (sino resultados contrarios) que el liderazgo participativo.

Dando respuesta a las peticiones de estos autores para profundizar en el estudio de dichas relaciones, ampliamos del siguiente modo nuestra anterior pregunta de investigación:

P.2.1 ¿Es mayor la relación positiva del liderazgo participativo sobre aquellos comportamientos más vinculados a la implementación que a la ideación en el concepto “comportamiento innovador de los trabajadores”?

Las organizaciones llevan años desarrollando diferentes políticas para gestionar su capital humano, y, en la medida que ya hemos comentado que las personas son un elemento necesario para que la innovación surja y se desarrolle en el seno de las mismas, era de esperar el interés de la literatura en los últimos años por conectar campos que parecían evolucionar por separado (Laursen y Foss, 2003).

Existen multitud de investigaciones sobre las políticas de gestión de personas relacionadas con variables como el desempeño organizacional y económico financiero de las organizaciones, pero, aunque intuitivamente parezca razonable la relación de dichas políticas con la innovación, son escasas y recientes las investigaciones que relacionan directamente estas variables (Prieto y Pérez-Santana, 2014; Cheng y Huang, 2009; Michie y Sheehan, 2003).

En cualquier caso el interés de los investigadores en relación con la gestión de personas se centra más en las prácticas que en las políticas. Las políticas se relacionan más con lo que se escribe en los cuarteles generales de las empresas y las prácticas con lo que las personas que son receptoras de dichas políticas constatan en su día a día y que en consecuencia modela su comportamiento (Sanders et al., 2010; Nishii et al., 2008; Edgar y Geare, 2005).

En la literatura, las prácticas de gestión de personas (PGP) son consideradas como fuente de ventaja competitiva sostenible (Miah et al., 2013; De Leede y Looise, 2005; Collins y Clark, 2003) y cómo son percibidas por el trabajador tendrá un efecto sobre su comportamiento (Bowen y Ostroff, 2004), de ahí que en estos últimos años exista un interés creciente en esta cuestión (Pons y Ramos, 2012; Chang et al., 2011) y sea de la máxima actualidad contribuir a la obtención de evidencias empíricas en esta materia (Prieto y Pérez, 2014).

Por ello, formulamos de la siguiente manera la siguiente pregunta de nuestra investigación:

P.3 ¿La percepción positiva por parte de los trabajadores de las prácticas de gestión de personas aplicadas en la empresa (PGP) están relacionadas positivamente con su comportamiento innovador?

En la medida que esta investigación está basada en el análisis del individuo y que éste ve el mundo a través de sus percepciones, es importante considerar que dichas percepciones no serán en exclusiva sobre aspectos relacionados con el tipo de liderazgo de su jefe o con las prácticas de gestión de personas, sino que abarcarán también otros aspectos sobre su trabajo, sobre la organización, sobre su equipo y sobre sí mismo.

En relación con su trabajo, existe un estado cognitivo denominado “engagement” (Salanova et al., 2000) en el que el trabajador muestra una vinculación positiva con su trabajo y caracterizado, entre otros, por un vigor, entusiasmo y absorción tales que pueden considerarse lo contrario del síndrome de estar quemado en el trabajo.

El “engagement” ha sido ampliamente analizado en la literatura por su carácter predictor de diferentes resultados organizativos (Rich et al., 2010; Saks, 2006; Harter et al., 2002) pero son recientes y escasos los estudios que lo relacionan con la

innovación (Chang et al., 2013) aun cuando está siendo considerado un factor muy significativo en relación con la ventaja competitiva y se anima a ampliar el conocimiento sobre sus efectos en diferentes entornos (Agarwal et al., 2012; Macey et al., 2011).

Mientras el empleado se encuentra en ese estado, parece ser más proclive a realizar extra-esfuerzos y, en línea con lo comentado por diferentes autores sobre la relación entre los mismos y la innovación (De Spiegelaere et al., 2014; Yu et al., 2013; Bhatnagar, 2012), planteamos la siguiente pregunta de investigación:

P.4 ¿Está relacionado positivamente el “engagement” con el comportamiento innovador de los trabajadores?

En relación con los efectos de la percepción que el trabajador tiene sobre la organización en la que realiza su trabajo, la literatura empresarial de finales de los años noventa del siglo pasado, prestó especial atención a un concepto denominado “compromiso organizacional” (Allen y Meyer, 1990) y diferente del de “engagement” (Hallberg y Schaufeli, 2006). La literatura y las investigaciones realizadas se han centrado más en analizar su relación con diferentes resultados de desempeño empresarial como la rotación de empleados (Marescaux et al., 2013) o la productividad (Cohen, 2007).

Siguiendo a Allen y Meyer (1990), una de las características de dicho concepto es la vinculación afectiva del empleado con los objetivos y valores de la organización, de manera que desarrolla un sentido de pertenencia tal que se produce una identificación, como propios, de los retos y problemas de la organización (García y Real, 2013; Jafri, 2010; de Frutos, 1998).

De este modo, parece razonable pensar que a través de esa identificación muestre un mayor interés por colaborar en su consecución o resolución aportando su propio conocimiento y, al mismo tiempo, esté en disposición de aportar un esfuerzo extra si así fuese necesario.

De ahí la importancia de establecer canales y programas de comunicación en las empresas que permitan por un lado trasladar a los trabajadores mensajes orientados a promover una confluencia de valores y un orgullo de pertenencia y por otro verificar en qué medida se da en la organización ese compromiso afectivo.

Son varios los autores que han encontrado evidencias empíricas en sus investigaciones de una relación positiva entre el compromiso afectivo y el comportamiento innovador de los trabajadores (Michaelis et al., 2009) al mismo tiempo que animan en sus conclusiones a ampliar el conocimiento en occidente (Jafri, 2010) o en otros colectivos (Li y Zheng, 2014).

También son varios los autores que han concluido en sus investigaciones que los factores relacionados con el puesto de trabajo tienen una mayor influencia sobre el comportamiento innovador de los trabajadores que aquellos del ámbito organizativo (Hammond et al., 2011; Ramamoorthy et al., 2005). Por ello, ampliando el conocimiento de investigaciones recientes en las que se ha analizado el peso relativo del efecto del “engagement” y del compromiso afectivo sobre otras variables como el comportamiento altruista de los trabajadores (Álvarez et al., 2014), en el que se han obtenido evidencias de una mayor relación positiva del “engagement”, también es importante conocer si se produce esa misma situación en relación con el IWB.

Por ello formulamos nuestra pregunta de investigación del siguiente modo:

P.5 ¿Está relacionado el compromiso afectivo del trabajador con su comportamiento innovador? ¿La influencia positiva del “engagement” sobre el IWB es mayor que la del compromiso afectivo?

Por otro lado, y en la medida que actualmente la mayoría de las tareas que una persona realiza en su trabajo están interrelacionadas con las que desarrollan otros, toma mayor importancia el conocimiento de las características de los equipos de trabajo como modo de avanzar en el estudio de su influencia en relación con la innovación, máxime cuando a lo largo del tiempo los equipos atraviesan por diferentes fases hasta su óptimo desempeño (Wheelan, 2003; Tuckman, 1965).

El efecto de los equipos de trabajo sobre la innovación individual ha recibido menor atención (Scott y Bruce, 1994), en comparación con el análisis de su efecto sobre el desempeño o capacidades del grupo en su conjunto.

En las investigaciones en relación a los factores que potencian la creatividad e innovación de los equipos de trabajo destacan, entre otros la cohesión (Janssen et al., 2004; De Dreu, 2002; Keller, 2001), la confianza entre los componentes y con otros departamentos (Patterson et al., 2005), y el riesgo para la propia imagen de la

reacción del resto del equipo frente a las acciones llevadas a cabo por uno mismo (West y Farr, 1989).

Así, la cohesión ha sido estudiada como un importante antecedente de la innovación individual (West y Farr, 1990). De todos modos, a día de hoy se sigue discutiendo sobre su definición y la manera más adecuada de proceder a su medición (McLeod y von Treuer, 2013).

En la medida que se asocia la cohesión a una convergencia cognitiva que permite un mejor conocimiento de los demás, reduciendo de esa forma el nivel de conflicto (Druskat y Pescosolido, 2002), al mismo tiempo, se ha considerado que tiene una relación positiva con la libertad individual en el grupo para la proposición de nuevas ideas (Rogers, 1954).

En relación con el nivel de confianza y cooperación interdepartamental, definido como “integración” por varios autores (Patterson et al., 2005), se ha analizado el efecto que la percepción del individuo sobre el rol que su equipo juega en el conjunto de la organización puede tener en su comportamiento (bien por una sensación de desánimo por considerar que el esfuerzo empleado en la mejora no se verá recompensado por la baja consideración o influencia del equipo en relación con otros, o bien por justo lo contrario).

Al mismo tiempo y en relación con el esfuerzo relacionado con el proceso de innovación, la literatura nos muestra que el trabajador, a través de un riesgo calculado sobre los resultados de su propio esfuerzo (Farr y Ford, 1990), decide dar un paso adelante o no y, además, toma en consideración los riesgos para su persona de las reacciones que pueda provocar en los demás (Yuan y Woodman, 2010). Las personas son seres con conciencia social que permanentemente evalúan su relación con el entorno. En consecuencia su percepción sobre su rol y estatus en el equipo de trabajo que considere de referencia tiene un impacto directo sobre su comportamiento.

Por tanto profundizar en el conocimiento y funcionamiento de los factores que afectan a los trabajadores en relación con sus percepciones sobre los equipos con los que interactúan permitirá mejorar la eficiencia en los procesos de innovación, y por ello se plantea la siguiente pregunta de investigación:

P.6 ¿Las percepciones del trabajador sobre su equipo y relaciones con el mismo afectan a su comportamiento innovador (IWB)? Y, concretamente:

P.6.1 ¿El nivel de cohesión del equipo afecta al comportamiento innovador de los trabajadores (IWB)?.

P.6.2. ¿El nivel de integración del equipo en la organización afecta al comportamiento innovador de los trabajadores (IWB)?.

P.6.3 ¿El riesgo percibido para su propia imagen por las reacciones que sus actos puedan provocar en su equipo, afectan al comportamiento innovador de los trabajadores?.

Asimismo, recientemente, y en relación con el efecto de los equipos sobre el comportamiento innovador de los trabajadores, Denti y Hemlin (2012) han propuesto una interesante línea de investigación apuntando que la fase de desarrollo en la que se encuentre el equipo (Tuckman, 1965) puede moderar la relación existente entre el liderazgo y el IWB.

Antes de avanzar en esa interesante cuestión en esta tesis, y dado que, por un lado, en la literatura las diferentes investigaciones publicadas siguiendo el modelo de Tuckman (1965) no detallan los cuestionarios y escalas utilizados, y por otro, que los cuestionarios y metodología existentes están directamente ligados a empresas de consultoría (sujetos a copyright y con coste para este investigador), trataremos de responder a la línea propuesta por los investigadores tratando de validar un cuestionario que, siendo gratuito, posibilite avanzar en la senda apuntada.

Esta propuesta de investigación, junto con el hecho de que en la literatura el liderazgo y las prácticas de gestión de personas han sido citados por los investigadores como antecedentes del compromiso afectivo y del “engagement” (Marescaux et al., 2013; Le Blanc y González-Romá, 2012; Pons y Ramos, 2010) nos llevan a considerar recientes investigaciones en las que se analiza el papel mediador de estas últimas en las relaciones con el IWB del liderazgo y las PGP (Li y Zheng, 2014; Agarwal, 2014; Alfes et al., 2013).

En estas investigaciones se indaga sobre si la relación del liderazgo y las PGP con el comportamiento innovador de los trabajadores (IWB) se produce de manera directa, y, siendo muy recientes, esta tesis tratará de responder a la demanda realizada en ellas para ampliar los entornos y colectivos en los que analizar dicho papel mediador.

Conocer cómo se producen dichas relaciones, además de aportar conocimiento científico en un área de reciente estudio (especialmente, siguiendo a Laursen y Foss (2003), las investigaciones entre las PGP y el IWB) permitirían una mejor asignación de los recursos en el mundo empresarial.

Enfocar dichos recursos a fomentar directamente comportamientos ligados a la generación e implementación de ideas podría resultar en un derroche de los mismos. De no ser directa la relación, quizá fuese más eficiente (y eficaz) si, por un lado, se destinan a la construcción y validación de canales e informaciones confiables (éxitos alcanzados como empresa, propósito de la misma, actividades solidarias que se realizan, actividades lúdicas para trabajadores,...) que permitan a los trabajadores esa identificación de valores y orgullo de pertenencia característicos del compromiso afectivo y, por otro lado, se destinen también a procurar los medios para fomentar el “engagement” como estado emocional de vinculación positiva con el trabajo (por ejemplo: equilibrando la carga de trabajo y facilitando unos adecuados medios técnicos; profundizando en el trabajo realizado en cada punto de la organización en términos de variedad, comprensión de la importancia, “feedback” trasladado,...).

Es por ello que, con el objetivo de contribuir al conocimiento sobre la manera en que se producen dichas relaciones, planteamos la siguiente pregunta de investigación:

P.7 ¿Median el compromiso afectivo y el “engagement” en la relación con el IWB del liderazgo participativo y las prácticas de gestión de personas (PGP)?

Una vez considerada la posibilidad recogida en la literatura de que las relaciones con el IWB tanto del liderazgo como de las prácticas de gestión de personas (PGP) pueden no producirse de manera directa, también en la literatura se apunta el importante papel que los mandos intermedios tienen en la puesta en marcha y percepción por parte del resto de trabajadores de las prácticas de gestión de personas (Eisenberger et al., 2010; Sanders et al., 2010).

De esta manera, en la empresa, desde la Dirección, se dictan políticas de gestión de personas de alcance general pero el personal base, en la medida que considera a su jefe inmediato como representante de la empresa, y habitualmente asimila lo que su jefe “hace” con lo que la empresa “espera que se haga” (Eisenberger et al., 2010), interpreta las mismas a través de las instrucciones y comportamientos observados en sus superiores (Alfes et al., 2013).

Por ello, recientes investigaciones (Prieto y Pérez-Santana, 2014) han obtenido evidencias empíricas del papel mediador que el soporte del supervisor tiene en la relación entre las prácticas de gestión de personas (PGP) y el comportamiento innovador de los trabajadores (IWB), en una muestra que, mayoritariamente, se compone de empresas industriales.

Junto al efecto académico de aportar conocimiento sobre el papel mediador que el liderazgo participativo del inmediato superior tiene entre las PGP y el IWB y cómo se produce éste, en el mundo empresarial tiene una implicación práctica muy clara en el modo de distribuir los recursos del área de gestión de personas.

Para fomentar el IWB de los trabajadores, desde las diferentes prácticas de gestión de personas deben destinarse una parte importante de dichos recursos a que éstas sean entendidas por los mandos y de ese modo contribuyan a enseñar y fomentar en los mandos la necesidad de provocar comportamientos en los trabajadores para generar nuevas ideas, pero, especial y necesariamente, para que sepan y quieran contribuir a generar en los trabajadores comportamientos orientados a aprender a obtener apoyo, ser perseverantes en la negociación, planificación, desarrollo, testeo y comercialización de las ideas sintiendo el respaldo ante un posible fracaso.

Por tanto, no podemos olvidar el importante papel que los mandos juegan sobre el nivel de satisfacción con las prácticas de gestión de personas del resto de empleados (Sanders et al., 2010), siendo éste un hecho especialmente relevante, en empresas con múltiples localizaciones geográficas, y en el que rara vez las informaciones sobre este tipo de cuestiones se reciben de primera mano.

Por ello planteamos la siguiente pregunta de investigación:

P.8 ¿Media el liderazgo participativo del inmediato superior la relación de las prácticas de gestión de personas (PGP) con el comportamiento innovador de los trabajadores (IWB)?

Al analizar el comportamiento innovador de los trabajadores y los factores que pueden influir sobre el mismo, y aunque sea de sentido común, conviene ser conscientes de que estamos hablando de personas en un rol determinado. Es decir, estamos hablando de cómo se comporta una persona. Con toda la complejidad que su análisis comporta.

Por ello, desde un punto de vista práctico puede ser útil analizar de un modo separado las consecuencias que sobre el comportamiento innovador del trabajador tienen las percepciones del trabajador sobre los diferentes factores comentados hasta el momento pero en la medida que la persona es un ente complejo, y percibe la realidad de una forma tal que le resulta difícil en primera instancia disociar los diferentes factores (entre otros motivos por su interrelación), una visión holística y simultánea nos puede ayudar a identificar qué sucede cuando analizamos todas esas relaciones al mismo tiempo.

Al considerarlas simultáneamente, en su conjunto, puede suceder que lo que en un análisis parcial pueda ser identificado como una relación significativa válida, no lo sea en este caso, o muestre efectos diferentes.

Así, podremos profundizar en cómo deben de trabajar los departamentos de gestión de personas con los mandos de la línea ejecutiva en relación con la mejora del comportamiento innovador de los trabajadores. De hecho, tradicionalmente en el mundo empresarial, se observan, desde la perspectiva de los trabajadores de la base jerárquica, duplicidades, cuando no mensajes contrapuestos para el desempeño de sus tareas, entre las diferentes áreas de gestión que no parecen perseguir el mismo objetivo, y que, en relación con la innovación, en el que las personas están en el inicio (generan la idea) y son catalizadoras del mismo, no deberían producirse en el caso de conocer cómo alinearse en el fomento de dicho comportamiento.

Los avances en la metodología y programas de análisis de datos que se han ido produciendo en los últimos años en las ciencias sociales posibilitan el análisis conjunto y simultáneo de las relaciones entre múltiples factores. Así, en la medida en que de su análisis conjunto y simultáneo pueden obtenerse resultados diferentes puede ser muy interesante analizar si dichas relaciones de mediación se mantienen del mismo modo o varían. Además algunos autores al estudiar la relación entre las PGP y el IWB han pedido introducir más factores (Prieto y Pérez-Santana, 2014).

Los avances en la investigación nos pueden ayudar a determinarlo, y es por ello que formulamos la pregunta de investigación del siguiente modo:

P.9 ¿Al analizar de manera conjunta y simultánea las relaciones con el IWB del liderazgo participativo, de las prácticas de gestión de personas (PGP), del “engagement” y del compromiso afectivo, podemos obtener conclusiones que mejoren y/o modifiquen nuestro conocimiento sobre cómo potenciar de una forma más eficiente y eficaz el IWB de los trabajadores?.

Del mismo modo que las percepciones sobre el equipo de trabajo pueden afectar al comportamiento innovador de los trabajadores, es interesante analizar si las propias características personales del individuo tienen relación con el mismo.

En la literatura sobre innovación son varias las características personales analizadas: la antigüedad en la empresa y en el puesto; el sexo del inmediato superior y del trabajador, la edad y el tipo de contrato (Montani et al., 2014; Chang et al., 2013; Imran y Anis-ul-Haque, 2011; Pieterse et al., 2010; Reuvers, 2008).

Los resultados que se obtengan en relación con estos factores contribuirán a reforzar o no los resultados obtenidos, por ejemplo, a favor de uno u otro sexo en relación con el IWB (Imran y Anis-ul-Haque, 2011; Reuvers, 2008) y, sobre todo, permitirán ampliar el conocimiento para fijar directrices en el mundo de la empresa que alimenten o eliminen juicios de valor en relación a las características personales de los trabajadores y su comportamiento innovador.

Por todo ello es interesante contribuir a las investigaciones ya realizadas analizando en el sector de la distribución alimentaria organizada esas mismas variables y formulamos la pregunta de investigación de este modo:

P.10 ¿Las características personales del trabajador afectan de algún modo al comportamiento innovador en el trabajo?. En concreto, ¿algunas de las indicadas a continuación afecta a los resultados obtenidos en relación con el IWB?

P.10.1 Sexo

P.10.2 Edad

P.10.3 Nivel de educación

P.10.4 Tiempo de permanencia en la empresa y/o en el puesto

P.10.5 Jornada Laboral

P.10.6 Tipo de contrato

1.4.- Objetivos generales y específicos de la investigación

En función de lo comentado en el apartado anterior y con el objetivo de dar respuesta a las preguntas allí planteadas, esta investigación tiene como objetivo general:

O.G. Explicar la relación con el comportamiento innovador de los trabajadores (IWB) del liderazgo participativo del inmediato superior y de las prácticas de gestión de personas aplicadas en la empresa (PGP), en la distribución alimentaria organizada.

En la Figura 1.5. se representa de modo esquemático el objetivo general aquí detallado:

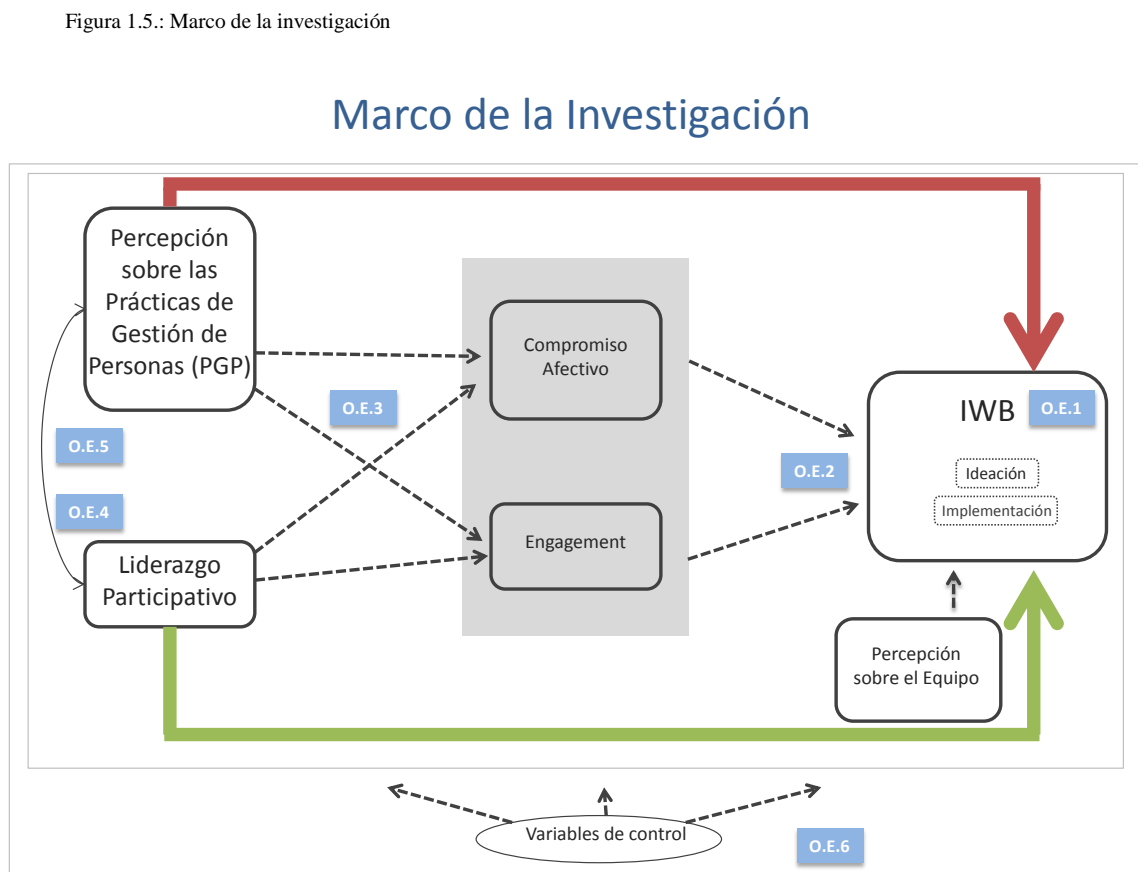


Figura 1: Objetivo general y objetivos específicos de la investigación

Asimismo, en el marco de esta investigación y en relación con el objetivo general, se profundiza en el conocimiento del IWB y de dichas relaciones, analizando cómo se producen las mismas.

Por ello inicialmente, y en consonancia con las preguntas de investigación formuladas en el apartado anterior, analizaremos si el IWB es un concepto bidimensional, y el impacto que sobre él tienen otros factores motivacionales del empleado (“engagement”) así como ciertos procesos psicológicos, derivados de su percepción sobre la organización (compromiso afectivo) y sobre el equipo con el que colabora (nivel de cohesión, integración y riesgos percibidos para su imagen). Al mismo tiempo, en la medida en que el liderazgo y las PGP han sido considerados en la literatura como antecedentes tanto del “engagement” como del compromiso afectivo, y que el papel del inmediato superior en cómo los trabajadores perciben las PGP es algo cada vez más estudiado en la literatura, analizaremos si las relaciones planteadas en el objetivo general se producen de manera directa (ver Figura 1.5.)

De ahí que formulemos los siguientes objetivos específicos:

- O.E.1 Determinar si el IWB puede ser considerado un concepto bidimensional
- O.E.2 Analizar la relación con el IWB del “engagement” del trabajador, de su compromiso afectivo y percepción sobre el equipo.
- O.E.3 Analizar la influencia del “engagement” y el compromiso afectivo en la relación que con el IWB tienen el liderazgo participativo y las PGP.
- O.E.4. Analizar la influencia que el liderazgo del inmediato superior tiene en la relación entre las PGP y el IWB.
- O.E.5. Analizar el efecto conjunto y simultáneo que sobre la relación entre las PGP y el IWB tienen el liderazgo participativo del inmediato superior, el “engagement” y el compromiso afectivo del trabajador .

Finalmente, dados los diversos resultados obtenidos en las investigaciones previas realizadas, analizaremos si el IWB y las diferentes relaciones incluidas en el marco general pueden verse afectadas por factores ocupacionales o demográficos de los trabajadores. Por ello, nos planteamos un objetivo específico adicional:

- O.E.6. Comparar si los resultados obtenidos sobre el IWB varían en individuos con diferentes características personales (sexo, edad y educación) u ocupacionales (antigüedad en la empresa y en el puesto, jornada y tipo de contrato).

1.5.- Justificación

Este estudio contribuye a la literatura sobre la innovación individual en cinco aspectos:

- Primero, permite obtener evidencias empíricas en relación con el efecto que en el comportamiento innovador de los trabajadores (IWB) de la base jerárquica tienen tanto el liderazgo participativo del inmediato superior como las percepciones que esos trabajadores tienen sobre las prácticas de gestión de personas aplicadas en la empresa. En la literatura son escasas las investigaciones en esta materia y se han centrado, en su mayoría, en trabajadores del conocimiento o mandos intermedios. En las mismas se ha sugerido que en relación con esfuerzos extra e innovación individual son esos colectivos quienes necesitan de una mayor autonomía y participación, mientras que en el caso de los trabajadores de la base jerárquica la necesidad está más relacionada con la seguridad en su puesto de trabajo. Al mismo tiempo se han realizado llamamientos para profundizar en el comportamiento innovador de los trabajadores tanto de la base jerárquica como de la distribución comercial.

- Segundo, contribuye a la literatura sobre los antecedentes del comportamiento innovador de los trabajadores al analizar el efecto sobre él del compromiso afectivo y “engagement” del propio trabajador. Es en estos últimos años cuando se ha comenzado a investigar sobre dicha relación ya que la literatura se ha centrado más en su contribución hacia el desempeño y los resultados empresariales en un sentido amplio (por ejemplo, en su relación con la rotación voluntaria de profesionales). Esta aportación es especialmente relevante al relacionar aspectos motivacionales con la innovación individual, que, curiosamente, siendo citados como importantes para la misma, son pocas y muy recientes las investigaciones que han profundizado en dicha relación.

- Tercero es una de las primeras investigaciones en analizar empíricamente la relación simultánea y conjunta de los conceptos citados en los dos párrafos anteriores con el comportamiento innovador de los trabajadores. La amplitud de la muestra sobre la que se realizará el trabajo, junto con el cumplimiento de los requisitos recomendados por la literatura para la realización del trabajo

empírico, permite analizar, además de relaciones parciales entre los mismos un modelo de conjunto.

- Cuarto, responde a la llamada para analizar en el nivel individual (a través de la percepción del individuo) la medición de características relacionadas con los equipos de trabajo. Si bien parece lógico pensar que el equipo con el que se relaciona el trabajador puede tener una influencia sobre su comportamiento, las investigaciones han utilizado diferentes instrumentos para medir dicha relación. Por ello, al mismo tiempo contribuye a profundizar en los conceptos que, habiendo sido analizados en grupos pequeños del mundo del deporte, están siendo trasladados al mundo empresarial en algunas investigaciones.
- Quinto, perfecciona la medición del concepto “comportamiento innovador en el trabajo” (IWB) al testar empíricamente un constructo bidimensional, en consonancia con otros autores, cuando, además, varios investigadores solicitaban profundizar en dicho análisis, al teorizar sobre su carácter multidimensional pero no obtener evidencia empírica del mismo.

Junto a la contribución en el terreno académico, los resultados de esta investigación tendrán una rápida y clara aplicación en el campo de la gestión empresarial.

Así, y en el caso de que se confirme la influencia que la percepción positiva que los empleados tienen sobre las prácticas de gestión de personas llevadas a cabo por la empresa y la relación existente entre el liderazgo participativo y la innovación, los directivos del área de gestión de personas podrán establecer actuaciones específicas en materia de comunicación interna con respecto a dichas prácticas. Es decir, tomar conciencia de la importancia de dedicar tanto tiempo a entender la percepción del empleado sobre las mismas como a su articulación operativa. Al mismo tiempo, podrán dedicar sus recursos, normalmente escasos, a formar a los responsables de los equipos en un tipo de liderazgo que favorezca el comportamiento innovador de sus trabajadores.

En el mismo sentido, y en relación con la percepción de los empleados con sus grupos de trabajo podrán incluir cambios, si fuera necesario, en los planes de formación que tradicionalmente han enfocado los cursos y jornadas formativas sobre trabajo en equipo hacia los mandos intermedios y no hacia los empleados en general, cuando su percepción puede condicionar su comportamiento. El conocimiento sobre

el efecto de los equipos contribuirá sin duda a reducir la incertidumbre, que a su vez tiene una relación con el nivel de conflicto, siendo éste un factor ampliamente analizado por su efecto negativo sobre la innovación.

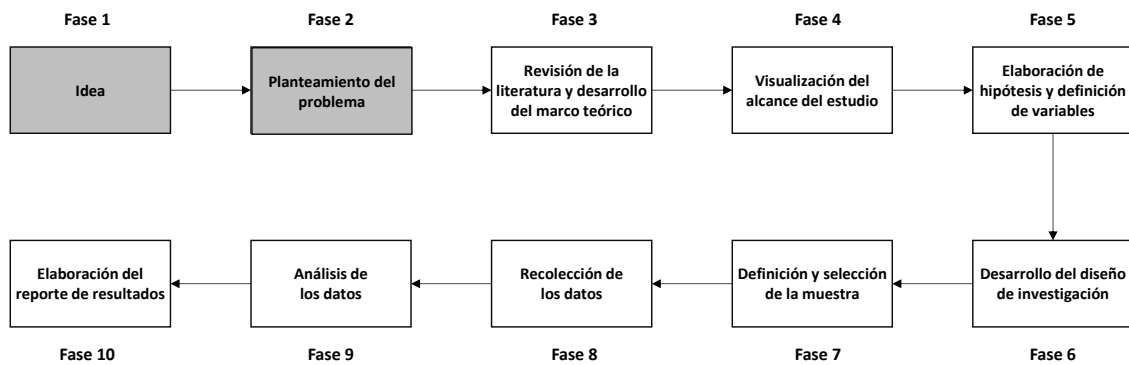
En el caso de la Dirección General, los resultados de este estudio pondrán de manifiesto la necesidad de comunicar adecuadamente las diferentes políticas que aplica en materia de gestión de personas y de fomentar un tipo de liderazgo participativo entre los mandos intermedios en relación con los objetivos de innovación. Al mismo tiempo, y en el caso de que los efectos del compromiso afectivo sean los esperados, deberá establecer cauces de comunicación sobre aquellos valores que los empleados deseen compartir (trabajo bien hecho, aportaciones al entorno,...).

Asimismo, y en función de los resultados que se obtengan del análisis conjunto de los diferentes conceptos a analizar en esta investigación puede producirse una reordenación de recursos desde la Dirección General, al establecer pautas para la colaboración entre los profesionales del área de gestión de personas y los responsables de la línea operativa del negocio. Esto hecho puede ayudar a reordenar algunas funciones en la gestión de personas consiguiendo con ello por un lado una mayor eficiencia de los recursos y por otro evitar situaciones de bloqueo que pueden derivarse de la gestión de los microclimas que se generan en una organización con múltiples centros de trabajo y la superposición de tareas que, en la práctica, se produce al interactuar con las personas desde diferentes departamentos.

1.6.- Estructura de la tesis

En este primer capítulo hemos procedido a explicar la idea principal a investigar, y hemos identificado el problema de investigación definiendo las variables implicadas y las posibles relaciones entre algunas de ellas, junto con la formulación de las preguntas a las que esta tesis tratará de dar respuesta a través de métodos científicos y cuantitativos, y la justificación de la investigación.

Figura 1.6.: Ayuda 1 para ubicación en la estructura de la tesis



Fuente: Hernández et al., 2003

En el capítulo 2, se procede a la elaboración del marco teórico de referencia, a través de la revisión y recopilación de la información extraída de la literatura científica relevante al objeto de esta investigación (teorías, antecedentes, enfoques, investigaciones, etc.) y a la formulación y fundamentación de las hipótesis.

En el capítulo 3, determinado el alcance del estudio y siguiendo el enfoque marcado para la investigación, seleccionamos el diseño de la investigación (experimental, cuasi-experimental o no experimental) para poder responder a las preguntas de investigación planteadas, y poder someter a prueba las hipótesis de investigación.

En este capítulo determinamos además cuál es el universo del estudio o población sobre la que se extraerá la muestra, cómo se selecciona ésta y cómo se accederá a ella. Asimismo se explica cómo se ha construido el instrumento de medición que se utilizará en la fase de recolección de datos y, de entre las disponibles, qué técnicas estadísticas se han seleccionado para la consecución del objetivo.

Se indica asimismo, el trabajo realizado en la prueba piloto con el objetivo de probar el proceso de recolección de datos, y de testar el instrumento de medición, las

instrucciones y la comprensión de los items, corrigiendo algunos detalles antes de iniciar el trabajo definitivo de recolección de datos.

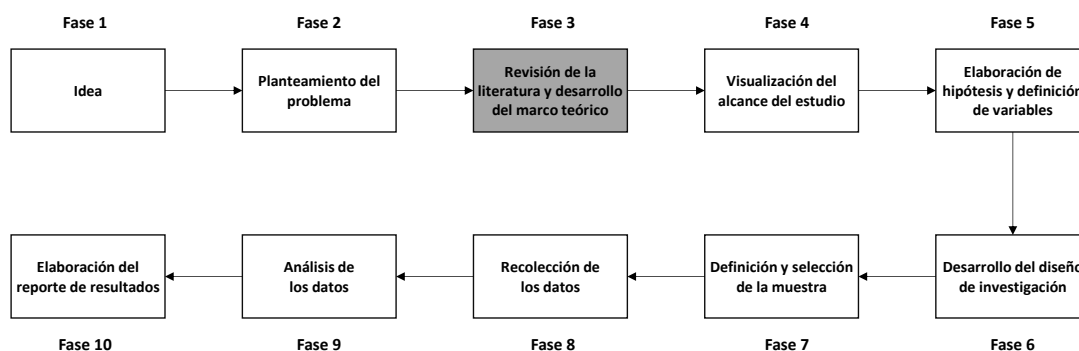
En el capítulo 4, en la fase de análisis de los datos, se describen los resultados obtenidos mostrando el contraste de las hipótesis de investigación, a través de las técnicas estadísticas comentadas en el capítulo anterior, y se elabora el informe de resultados.

En el capítulo 5, y como consecuencia de todas las fases anteriores se presenta la discusión sobre los resultados obtenidos en contraste con las hipótesis formuladas y se aportan las conclusiones de la investigación.

2.- Antecedentes del estudio y Bases Teóricas

Tras la presentación ya realizada de los motivos y cuestiones principales a los que esta investigación trata de dar respuesta, en este apartado se realiza una revisión de la literatura relacionada con las diferentes materias a abordar en la misma y se desarrolla el marco teórico, con la formulación de las diferentes hipótesis a analizar:

Figura 2.1.: Ayuda 2 para ubicación en la estructura de la tesis



Fuente: Hernández et al., 2003

2.1.- La innovación individual y los trabajadores

En el mundo académico se ha producido un notable incremento de los estudios e investigaciones en materia de innovación (Hammond et al., 2011) resaltando su importancia para la consecución del éxito de las organizaciones (Agars et al., 2008; Anderson et al., 2004) y evolucionando con ello en la propia definición del concepto “innovación”.

En los últimos años se ha producido un interés creciente por la innovación individual (Crossan y Apaydin, 2010) y por el estudio de los factores que afectan al comportamiento innovador de los trabajadores (Dörner et al., 2012; López-Mielgo et al., 2012; Shi, 2012; Carmeli y Spreitzer, 2009; Vallarino, 2007).

Por otra parte, en la última década, en el sector empresarial, y en el sector de la distribución alimentaria en España en particular, se ha evidenciado una tendencia al énfasis en la variable precio y al crecimiento en la cesta de la compra de la participación del producto de marca de distribuidor (MDD). Al mismo tiempo conceptos como producto fresco (de lonja o de productores locales), fidelización de

clientes, calidad de servicio y la satisfacción del cliente han salido reforzados como estrategias competitivas en algunos operadores del mercado.

En este contexto de alta competitividad en el sector, la necesidad de adaptarse rápidamente a los cambios en la demanda y hábitos de los consumidores, ha tenido un reflejo directo en el incremento de la atención sobre la innovación como variable para obtener y mantener la ventaja competitiva, en un sector en el que la innovación parecía provenir en exclusiva de sus proveedores (innovaciones de producto) y/o del tipo de canal de venta utilizado (hipermercado, supermercado, tienda de conveniencia, online,...).

En el campo de la innovación Schumpeter (1934) es una referencia obligada y está considerado como uno de los primeros en reconocer la importancia del proceso de innovación y su impacto en el desarrollo económico. Él definió innovación como la creación e implementación de nuevos productos, servicios, procesos de trabajo o mercados. Esta definición se reserva hoy para el concepto de “innovación radical”, que si bien captura el interés de la literatura y los titulares de los medios de comunicación, es algo muy poco frecuente (Axtell, 2000).

Desde entonces el concepto de innovación ha sido redefinido y complementado en multitud de ocasiones, estando hoy comúnmente admitido que hablar de innovación implica idear e implementar algo nuevo (Aramburu y Sáenz, 2011).

Una de las mayores contribuciones a la definición de la innovación en el trabajo es la planteada por West y Farr (1990, p.9):

“Definimos innovación como la intencionada introducción y aplicación en un rol, grupo u organización de ideas, procesos, productos o procedimientos, nuevos para la unidad relevante de adopción, con el propósito de beneficiar de modo significativo a la persona, al grupo, a la organización o a la sociedad en general”.

Son varios los aspectos incluidos en la definición que merecen ser destacados:

1.-) Es algo intencionado, no accidental:

Por tanto los cambios no deseados o no provocados intencionalmente no se encuentran recogidos en este concepto (por ejemplo, un cambio de regulación

en el sector, que nos beneficia, decidido por agentes externos sin nuestra intermediación).

2.-) Partiendo de una idea, incluye su implementación:

Es decir, la existencia de una idea es una condición necesaria pero no suficiente para poder hablar de innovación. Como abordaremos más adelante la generación de ideas se corresponde con el concepto de creatividad, diferente al de innovación (en consonancia con múltiples autores: De Jong y Den Hartog, 2010; Anderson et al., 2004 y Scott y Bruce, 1994).

3.-) Se refiere a algo nuevo allí donde se introduce y aplica, pero no necesariamente para quien trae y desarrolla la idea. Provoca un cambio en lo existente.

Se indica claramente que no es necesario que la idea sea una novedad absoluta. Basta con que sea una novedad para el lugar o función (unidad relevante de adopción) en el que se implanta. Algo nuevo para quien lo adopta (Tidd y Bessant, 2009; Manual de Oslo OCDE, 2005; Damanpour, 1991). Por ejemplo, las técnicas de fidelización vienen desarrollándose desde hace muchos años en diferentes sectores incluido el de la distribución alimentaria organizada. Si nuestra empresa no utilizase esas técnicas y se incorporase una persona nueva que las venía utilizando en otro lugar, y las implanta, o, también, si la empresa decide adoptar otras técnicas nuevas para ella con el objetivo de conocer mejor a sus clientes y, en última instancia, para obtener un beneficio de ello, estará innovando de acuerdo a esta definición.

Del mismo modo, si una persona en su rol en el trabajo introduce procedimientos o modos de hacer distintos a los establecidos (bien porque los conoció en una experiencia profesional anterior, bien porque los ha aprendido a través de un contacto externo,...) también estará innovando de acuerdo a esta definición, independientemente de que esos procedimientos o modos de hacer ya existiesen en otra organización.

4.-) Tiene como objetivo la obtención de un beneficio. O más claro, de un resultado que sea beneficioso. Dicho beneficio no se limita exclusivamente a beneficios económicos. Así, una disminución en el estrés personal gracias a

una mejor adaptación de las capacidades del trabajador a las exigencias del puesto, una mejora en la cohesión del equipo o una mejora en la comunicación con el entorno también son considerados resultados beneficiosos de acuerdo a la definición.

Adicionalmente, King y Anderson (2002) en su definición de innovación incorporan los cuatro aspectos citados anteriormente y enfatizan que no hablamos de un cambio rutinario (por ejemplo, la contratación de una persona para sustituir a otra que ha abandonado la organización no puede considerarse una innovación, mientras que una reordenación de funciones como consecuencia de esto podría llegar a serlo (De Jong, 2007, p.16)).

Como ya indicábamos anteriormente, las investigaciones en materia de innovación ha sido y están siendo enfocadas desde diferentes niveles y puntos de vista, y por ello puede ser clarificador utilizar una clasificación general de las mismas atendiendo a si la investigación está orientada a analizar el tipo de innovación (objeto) o si lo está a analizar quién (sujeto) la lleva a cabo.

2.1.1. Objeto o Sujeto de la innovación

Al igual que sucede cuando se revisa la literatura existente sobre liderazgo, revisar la de innovación plantea la problemática derivada de la dificultad de comparación entre las diferentes investigaciones, puesto que, en muchas ocasiones, se utiliza el mismo término, pero no se está estudiando lo mismo y, si además es un concepto analizado en múltiples disciplinas, no sólo en gestión empresarial o economía (por ejemplo, antropología, psicología, sociología,...) la tarea es aún más complicada.

A efectos clarificadores, puede ser útil indicar la distinción utilizada por Archibugi y Sirilli (2001), en la que establecen una clasificación general de las diferentes investigaciones en materia de innovación atendiendo a lo que se está analizando en las mismas. Así, por un lado están aquellas en las que se analiza la innovación en sí misma atendiendo a su tipología (basadas en el objeto) y por otro las que se enfocan en el papel que juegan quienes la llevan a cabo (basadas en el sujeto). Este último ha sido el tipo de investigación más generalizado (Archibugi y Sirilli, 2001, p.42).

En la siguiente tabla (Tabla 2.1) se muestran de acuerdo a dicha clasificación los principales temas recogidos en la literatura sobre innovación.

Tabla 2.1.: Enfoques en la literatura sobre innovación

| Enfoque | Principales aspectos estudiados | Descripción |
|---------------|------------------------------------|---|
| Objeto | Definir la innovación | <ul style="list-style-type: none"> - Identificar los diferentes tipos de innovación - Identificar la innovación en nuevos contextos |
| | Desarrollo de nuevos productos | <ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo de nuevos productos (modelos de fase de actividad) - Factores de éxito del desarrollo de nuevos productos - Desarrollo de nuevos servicios |
| | Adopción y difusión | <ul style="list-style-type: none"> - Explicar o predecir la adopción por parte de los usuarios de las innovaciones. Explicar o predecir las pautas de difusión en el tiempo - Explorar los factores de éxito en la adopción y difusión (características de los adoptantes, atributos de la innovación, entorno) |
| | Transferencia tecnológica | <ul style="list-style-type: none"> - Clasificación, antecedentes y consecuencias del cambio tecnológico y de la transferencia tecnológica - Paradigmas de la política tecnológica - Aparición de diseños dominantes |
| | Desarrollo de negocios innovadores | <ul style="list-style-type: none"> - Empresas basadas en nuevas tecnologías: rendimiento en materia de innovación, comportamiento y factores de éxito - Spin-off, Capital Riesgo, papel de las incubadoras |
| Sujeto | Países | <ul style="list-style-type: none"> - Explorar y comparar la innovación de países, medición de la innovación para el establecimiento de políticas - Conexión entre innovación y desarrollo económico - Sistemas nacionales de innovación |
| | Sector de actividad | <ul style="list-style-type: none"> - Interacción entre la innovación en un sector y factores sectoriales - Patrones de innovación entre sectores |
| | Organizaciones | <ul style="list-style-type: none"> - Diseño de organizaciones innovadoras - Gestión de la innovación - Redes e interacción entre organizaciones |
| | Grupos | <ul style="list-style-type: none"> - Innovación en grupos de trabajo y equipos de I+D - Climas de innovación en el trabajo, gestión de la innovación grupal |
| | Individuos | <ul style="list-style-type: none"> - Creatividad, desempeño creativo - Comportamientos proactivos incluyendo el comportamiento innovador en el trabajo - Antecedentes de la innovación individual |

Fuente: De Jong (2007)

En esta investigación se adopta una aproximación a la innovación desde el punto de vista del sujeto, en el nivel individual.

Innovación individual no quiere decir que la innovación sea un proceso solitario (Darroch, 2005; Scott y Bruce, 1994). Se refiere a que los individuos son parte fundamental de la misma y que el prisma de análisis está relacionado con las características, comportamientos y percepciones de la persona. Por las interpretaciones que realiza sobre su entorno. Hoy en día en el que las tareas están altamente relacionadas, la interacción con los demás es constante y ello contribuye a mejorar las habilidades innovadoras de las personas (De Jong y Den Hartog, 2010).

En este nivel de análisis, muchas investigaciones han utilizado indistintamente los conceptos de creatividad e innovación, que como indicamos a continuación no son sinónimos.

2.1.2. Creatividad vs Innovación

Creatividad e innovación están tan estrechamente ligadas, a nivel individual, que en múltiples investigaciones han sido utilizados indistintamente, cual sinónimos (Kalyar, 2012; Denti y Hemlin, 2012; Gumusluoglu e Ilsev, 2009; Basadur, 2004). Si bien el foco de las investigaciones en el nivel individual ha estado más dirigido hacia la creatividad (Axtell et al., 2000; Woodman, 1993; Amabile, 1983), no existe un consenso generalizado en relación con la definición y dimensiones de la creatividad, pero sí existe un razonable nivel de acuerdo en relación con las diferencias en las definiciones de los conceptos de creatividad e innovación en el trabajo (Hammond et al., 2011).

Diversos autores (De Spiegelaere et al., 2012; Anderson et al., 2004; Axtell et al., 2000; Scott y Bruce, 1994) señalan que si bien la creatividad se refiere a la generación de nuevas ideas, la innovación en el trabajo recoge además las actividades necesarias para la implantación de dichas ideas (junto con su selección en el caso de ser varias). Asimismo, Miron et al., (2004) determinaron en su investigación que las personas creativas no son siempre innovadoras. Ser innovador requiere algo más.

Siguiendo lo indicado por Hammond et al., 2011; De Jong, 2007; Anderson et al., 2004; Martín y Salanova, 2001; Axtell et al., 2000 y King, 1990, a continuación podemos resumir del siguiente modo las principales diferencias entre ambos conceptos:

- Hablar de creatividad es hablar de la generación de nuevas y útiles ideas para productos, servicios, procesos y procedimientos (Amabile, 1998 y Amabile et al., 1996) y la innovación es un concepto que incluye la implementación de las mismas.
- Cuando hablamos de creatividad hablamos de ideas nuevas. Absolutamente nuevas. En cambio en la innovación basta con que sean nuevas en el nuevo entorno en el que se implantan (relativa novedad).
- La innovación es algo intencional, hecho éste que puede o no ser así en la creatividad.
- La innovación trata conscientemente de producir un cambio en el orden establecido y de obtener un beneficio con ello, hecho éste que no sucede con la creatividad.

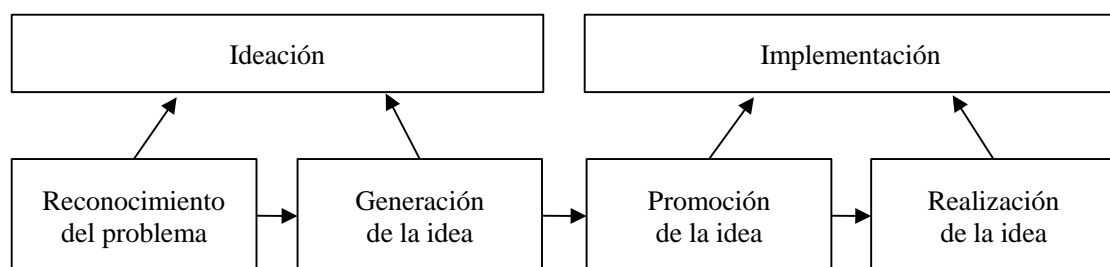
En paralelo a la evolución de la distinción entre creatividad e innovación, se han desarrollado múltiples modelos en relación con las actividades y componentes del proceso de innovación (Patterson, 2002) y en el siguiente apartado mostramos los más significativos y que nos servirán de referencia en esta investigación.

2.1.3. Proceso de innovación

La innovación como proceso está recibiendo mucha atención académica en el siglo XXI (Leong y Rasli, 2013; Messmann y Mulder, 2012; Kalyar, 2012; De Jong y Den Hartog, 2010; Anderson et al., 2004; King y Anderson, 2002) y son muchos los modelos desarrollados desde la última parte del siglo XX hasta nuestros días, a diferentes niveles de análisis, para su explicación. Entre ellos cabe destacar algunos como los de Hammond et al., 2011; Farr, Sin y Tesluk, 2003; Van de Ven et al., 1999; Damanpour, 1991; West y Farr, 1990 y Zaltman et al., 1973.

El tipo de modelo más utilizado en la literatura es el denominado “basado en etapa de actividad” (King y Anderson, 2002; Farr y Ford, 1990; Zaltman et al., 1973) que representa el proceso de innovación a través de una serie de actividades. En general dichos procesos representan el proceso de innovación a través de dos grandes etapas conceptuales (ver Figura 2.1): ideación e implementación.

Figura 2.2.: Etapas proceso de innovación



Fuente: Basado en Farr, Sin y Tesluk, 2003

La fase de ideación está conformada por las actividades tendentes a la identificación del problema, así como a la generación, sugerencia y desarrollo de nuevas ideas. Por su parte la fase de implementación incluye aquellas orientadas a la aplicación de la idea en un nuevo escenario (por ejemplo, una nueva empresa).

Basándose en la evidencia práctica de que la innovación es un proceso complejo, esta forma de entender dicho proceso como algo lineal (secuencial) ha sido fuertemente

criticada en la literatura por entender que la innovación es un proceso iterativo, en el que las actividades no siguen una secuencia fácilmente identificable de fases perfectamente delimitadas, y que además es algo cíclico y que genera fuertes situaciones de estrés a quienes participan en él derivadas en gran medida del cambio en el “status quo” (Anderson et al., 2004). En esta investigación, y de acuerdo con el criterio establecido por Kanter (1988), consideramos que “los modelos basados en etapa de actividad” son útiles a efectos analíticos y didácticos, facilitando la comprensión del concepto general a través de su división en fases.

2.2.- Definición de términos

2.2.1.- Comportamiento innovador de los trabajadores (IWB)

El comportamiento innovador de los trabajadores ha sido considerado como algo crucial para la supervivencia a largo plazo de las organizaciones (Kheng et al., 2013; Imran et al., 2010; Ramamoorthy et al., 2005; Janssen, 2000; Van de Ven, 1986).

De hecho, más allá del sentido común, diversos autores lo relacionan directamente con la innovación organizacional y la competitividad de las empresas (Leong y Rasli, 2014; Hana, 2013; Dörner, et al., 2012; Pieterse et al., 2010) así como con el desempeño organizacional y los resultados económico financieros de la empresa (Stoffers et al., 2014; De Spiegelaere et al., 2012; Sanders et al., 2010).

Al mismo tiempo, generar nuevas ideas e implementarlas se consideran, en general, actividades que exceden del normal desempeño del trabajador y, en consecuencia, son un “extra” que el trabajador decide ofrecer voluntaria y discrecionalmente (Kheng et al., 2013; Tuominen y Toivonen, 2011; Sanders et al., 2010; Dorenbosch et al., 2005). Diferentes métodos y principios de gestión empresarial (Gestión de la Calidad Total (Nonaka y Takeuchi, 1995); mejora continua (Fuller, et al., 2006); kaizen (Imai M., 1986),...) inciden en la necesidad de incorporar la mejora continua a los requerimientos del puesto de trabajo, pero, a día de hoy, este hecho dista de ser algo común incluso entre quienes afirman seguir dichos modelos en sus empresas.

Por ello, y siendo generalmente aceptada la afirmación de que las personas son la fuente originaria de las ideas y que éstas están en el origen de toda innovación (Scott y Bruce, 1994; Van de Ven, 1986), en los últimos años se suceden las

investigaciones en el campo de la innovación individual en relación con la definición del IWB así como sobre la manera de inducirlo y potenciarlo.

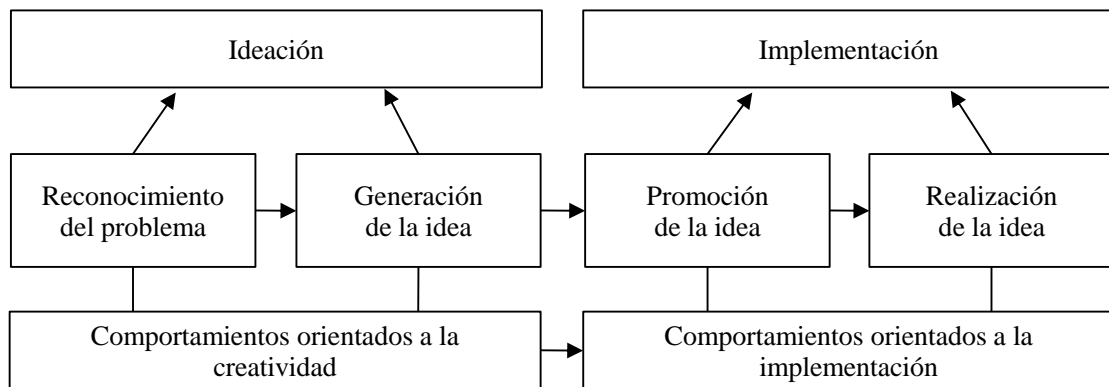
En esta investigación utilizaremos la definición de comportamiento innovador de los trabajadores elaborada por Farr y Ford (1990), y adaptada por Janssen (2000) y De Jong (2007) y que exponemos del siguiente modo: “Comportamientos individuales directa e intencionalmente orientados a la ideación e implementación (en un puesto de trabajo, en un equipo o en una organización) de nuevas ideas, procesos, productos o procedimientos” (De Jong, 2007, pág. 19).

Los comportamientos que tienen las personas varían a lo largo del proceso de innovación y, además, no todas las personas tienen necesariamente todo el conjunto de comportamientos. Algunos de ellos pueden mostrar comportamientos más ligados a la fase de “ideación”, otros a la de “implementación” y algunos pueden disponer de todo el rango.

De hecho, y en consonancia con la definición de innovación utilizada en esta investigación, en la definición de IWB se recogen los términos de “ideación” e “implementación” y se reconoce la intencionalidad inherente a la misma (se entiende que para conseguir algún tipo de resultado beneficioso). Es decir, el IWB es un concepto más amplio que el de creatividad e incluye aquellos comportamientos orientados a la implementación de los mismos con el fin último de conseguir algún beneficio con el cambio (De Jong y Den Hartog, 2010). En la Figura 2.2., mostrada a continuación, siguiendo el argumento de Kanter (1988) ya expuesto anteriormente de que los modelos de etapa de actividad son útiles a efectos didácticos, se recoge de modo esquemático este hecho.

Existe un consenso en la literatura en descomponer el proceso de innovación en dos grandes fases: ideación e implementación (Zaltman et al., 1973; Axtell et al., 2000). De acuerdo con la literatura la fase de ideación acaba con la producción de una idea mientras la fase de implementación acaba tan pronto como la idea es aplicada (Binnewies y Gromer, 2012; King y Anderson, 2002; De Jong y Den Hartog, 2010;).

Figura 2.3.: Comportamientos y etapas del proceso de innovación



Fuente: Basado en Dorenbosch et al., 2005; Farr, Sin y Tesluk, 2003 y Farr y Ford, 1990

La fase de ideación es considerada divergente por muchos autores y, en consonancia, los comportamientos asociados con dicha fase se corresponden con los orientados a la creatividad: prestar atención a las fuentes de oportunidades, conocer del entorno, adquirir y compartir el conocimiento (expresar y comentar ideas)...; permitiendo con ello reconocer las oportunidades y generar las ideas de mejora y soluciones para las mismas.

En la fase de implementación, considerada convergente, se dan comportamientos tales como informar de cómo se desarrolla el proceso, negociar con quienes pueden proveer de recursos para llevarlas a cabo, con el objetivo de expandirlas más allá de los límites de su propia tarea y encontrar aliados para su planificación, desarrollo, testeo y comercialización.

De acuerdo con Puccio, Treffinger y Talbot (1995), algunos trabajadores contribuyen más en las etapas iniciales del proceso de innovación, y otros lo hacen más en las finales, en las que hemos comentado ya que los comportamientos y/o habilidades son diferentes. No es necesario que una persona desarrolle a la perfección todos los comportamientos, que como hemos mostrado en la figura 2.3. anterior se corresponden con las diferentes fases. La primera fase ha sido relacionada con un tipo de innovación radical ya que el desarrollo de la misma está conectado con la exploración de oportunidades y la segunda con la innovación incremental que está más conectada con la mejora de situaciones ya existentes.

El concepto IWB es lo suficientemente amplio para recoger los comportamientos que producen tanto innovaciones radicales como incrementales si bien las primeras son bastante inusuales y no suelen provenir de los empleados de base (Anderson et al., 2004; Axtell et al., 2000).

En esta investigación, centrada en los trabajadores situados junto al cliente y en la base jerárquica de la empresa, se centra en esas pequeñas mejoras en los procesos diarios y que muchas veces sobrepasan las fronteras del entorno cercano (tienda) y departamentales, con repercusiones a lo largo de toda la organización.

Si bien existe un amplio acuerdo en la literatura en considerar que el IWB recoge los comportamientos de ambas fases, no sucede lo mismo al analizar si en su medición el concepto IWB debe ser tratado como un constructo unidimensional o por el contrario debe ser considerado multidimensional. Este hecho ha sido analizado en los últimos años sin un resultado concluyente y se han sucedido diferentes estudios y mejoras en el modo de medir dicho constructo.

2.2.1.1.- Dimensiones del comportamiento innovador de los trabajadores

Como se muestra a continuación en la Tabla 2.2., no existe un consenso sobre las dimensiones que tiene el constructo “comportamiento innovador de los trabajadores”, habiéndose realizado diferentes investigaciones en las dos últimas décadas con diversos resultados.

Inicialmente, las investigaciones realizadas en relación con el comportamiento innovador de los trabajadores (IWB) presentaban un concepto unidimensional, medido a través de la observación de unos pocos items.

Así, en la literatura, se considera que el trabajo realizado por Scott y Bruce en 1994 marca el punto de referencia original en lo que se refiere al desarrollo de una medida del comportamiento innovador de los trabajadores.

En su investigación publicada en 1994, construyen específicamente una medida de seis items para el comportamiento innovador de los trabajadores, contestada por los 26 mandos de 172 ingenieros y técnicos, y hace referencia explícita al modelo secuencial por fases de Kanter (1988), pero no realiza ningún trabajo empírico para determinar si el constructo tiene más de una dimensión.

En su artículo de 1998, estos autores utilizaron una medida más reducida (cuatro items) sobre dos muestras diferentes de profesionales e ingenieros de I+D, para analizar el efecto conjunto sobre el IWB del estilo de resolución de problemas de los subordinados y de la relación entre jefe y subordinado derivada del estilo de liderazgo del jefe. En ambas investigaciones el colectivo objeto de análisis se correspondía con trabajadores altamente cualificados trabajando en áreas de I+D.

Tabla 2.2.: Mediciones previas del comportamiento innovador de los trabajadores (unidimensional)

| <i>Estudio</i> | <i>Aspectos y Dimensiones</i> | <i>Muestra, Colectivo analizado y tipo de empresa</i> |
|-----------------------------|-------------------------------|---|
| <i>Unidimensional</i> | | |
| Scott y Bruce (1994) | 6 items | 26 directores de 172 ingenieros, científicos y técnicos del Departamento centralizado de I+D de una gran corporación en EEUU. |
| Bunce y West (1995) | 5 items | Muestra 1 435 empleados del Servicio Nacional de Salud de Reino Unido. Muestra 2 281 empleados del Servicio Nacional de Salud de Reino Unido. |
| Spreitzer (1995) | 4 items | Subordinados de 393 directores de una empresa industrial incluida en el Fortune 500. |
| Basu y Green (1997) | 4 items | Supervisores de 225 empleados de una imprenta |
| Scott y Bruce (1998) | 4 items | Muestra 1 Los líderes de 110 profesionales en un centro de I+D. Muestra 2 Líderes de ingenieros de I+D trabajando en cuatro ubicaciones. Fabricante de equipos electrónicos. |
| Janssen (2000) | 9 items | Auto-evaluación de 170 empleados y 110 evaluaciones de sus supervisores de una empresa de alimentación. |
| Kleysen y Street (2001) | 14 items | 225 empleados (mandos y trabajadores de oficina) de nueve diferentes organizaciones (dos industriales, una eléctrica pública, una consultoría informática, dos ingenierías, una financiera de leasing, una autopista y una escuela primaria). |
| De Jong y Den Hartog (2010) | 10 items | 879 trabajadores del conocimiento de 94 empresas de servicios especializados de los Países Bajos. |

Fuente: Elaboración propia

A partir de ahí y hasta el final de los años noventa del siglo pasado, los diferentes estudios realizados en relación con el IWB utilizan un número limitado de items y consideran una única dimensión. Así, Bunce y West en su investigación publicada en 1995, realizada sobre un amplio rango de trabajadores del Sistema Nacional de Salud de Reino Unido, articulan una medida de cinco items de carácter unidimensional que abarca tanto la fase de ideación como la de implementación del IWB. Por su parte Spreitzer en su investigación de ese mismo año sobre,

inicialmente, dos compañías, utiliza a estos efectos una muestra de los subordinados de 393 mandos intermedios de una empresa incluida en el Fortune 500, utilizando una medida de cuatro items durante la validación de una escala de empoderamiento psicológico en el trabajo. Por su parte Basu y Green, en su investigación publicada en 1997, sobre los mandos de 225 empleados de una imprenta, desarrollaron una medida de cuatro items al tratar de relacionarlo con dos tipos de liderazgo.

Es en el año 2000 cuando se produce lo que podemos considerar otro avance significativo en la medición del comportamiento innovador de los trabajadores con la investigación realizada por Janssen (2000) en la que utiliza varias fuentes para su medición e inicialmente establece la hipótesis (que no se confirma) de que el constructo es multidimensional.

Para ello, basándose en Scott y Bruce (1994) considera que el proceso de innovación es un proceso en el que se produce la generación de la idea, su defensa (promoción) en la organización y su implementación, siendo éstas diferentes dimensiones del constructo “comportamiento innovador de los trabajadores”. Tras el trabajo empírico en una empresa del sector de alimentación (fabricante), concluyó que el modelo que mejor se ajustaba era aquél en el que se aglutinaban las tres como una adición en una única dimensión.

En 2001 Kleysen y Street consideraron que los comportamientos incluidos en el IWB se correspondían con cinco fases del proceso de innovación (a las tres defendidas por Janssen en 2000, estos autores añaden una fase anterior (reconocimiento del problema) y subdividen la fase de generación indicada por Janssen (2000) en dos subfases (generación y “conformativa”⁷)) y defendían, en consecuencia, que se trataba de un constructo multidimensional. No obtuvieron evidencia empírica de la multidimensionalidad concluyendo que el modelo que mejor se ajustaba se correspondía con una única dimensión, pero hacían una llamada a mejorar la medición y a probarlo en otros entornos pues las respuestas obtenidas sobre los comportamientos desarrollados sugerían que el IWB no era unidimensional.

En 2010, De Jong y Den Hartog realizaron una investigación en la que su hipótesis era que el constructo “comportamiento innovador de los trabajadores” tenía cuatro dimensiones que se correspondían con los comportamientos relacionadas con las cuatro grandes tareas del proceso de innovación (exploración de la idea, generación, promoción e implementación), pero la conclusión de dicha

⁷ Referida al hecho de darle forma a la idea “en estado bruto”

investigación, sobre trabajadores cualificados en empresas de servicios intensivas en conocimiento, fue que se trataba de un constructo unidimensional.

Pero en la medida que se ha ido perfeccionando la recogida de la información y se han ido analizando otros colectivos, también se han obtenido evidencias de que nos encontramos ante un constructo multidimensional (ver resumen en Tabla 2.3.).

Tabla 2.3.: Mediciones previas del comportamiento innovador de los trabajadores (multidimensional)

| <i>Estudio</i> | <i>Aspectos y Dimensiones</i> | <i>Muestra, Colectivo analizado y tipo de empresa</i> |
|---------------------------|---|---|
| <i>Multidimensional</i> | | |
| Krause (2004) | 8 items en dos dimensiones (5 items de creatividad y 3 de implementación) | 399 mandos intermedios de diferentes organizaciones alemanas, de tamaños diversos. |
| Dorenbosch et al., (2005) | 16 items en dos dimensiones (10 items de creatividad y 6 de implementación) | 132 empleados administrativos con trabajos intensivos en conocimiento que no ocupan puestos gerenciales de una organización del gobierno de los Países Bajos. |
| Holman et al. (2012) | 9 items en tres dimensiones (3 items para generación, 3 items para promoción y 3 items en implementación) | 327 empleados de una empresa de automoción de Reino Unido (2% mandos, 9% administrativos, 38% trabajadores cualificados y 51% operarios de máquinas) |
| Messmann y Mulder (2012) | 30 items en 4 dimensiones | 335 empleados del sector auxiliar de automoción y 293 profesores de 15 colegios de formación profesional |

Fuente: Elaboración propia

Krause (2004) en su investigación sobre el efecto del liderazgo basado en la influencia en una muestra de 399 mandos intermedios de diferentes organizaciones alemanas obtuvo evidencia empírica de que el concepto de comportamiento innovador de los trabajadores era bidimensional. De acuerdo con su investigación, los comportamientos incluidos en el IWB son estadísticamente diferentes y se corresponden con las fases de ideación e implementación del proceso de innovación.

Asimismo, en la misma línea, Dorenbosch et al., (2005) en su investigación sobre 132 funcionarios públicos (agencia gubernamental) en relación con los factores que promueven la innovación individual, obtuvieron evidencia empírica de dos

dimensiones claramente diferenciadas (ver figura 2.2.) que se corresponden con las fases de ideación e implementación del proceso de innovación.

Más recientemente, en 2012, Holman et al., en su investigación en el sector de automoción y basándose en la relación establecida por Janssen (2000) entre el comportamiento innovador del trabajador y las tres fases del proceso de innovación (generación, promoción e implementación de la idea) desarrolla una herramienta de medida con tres ítems para cada dimensión y obtiene evidencia empírica de las mismas.

En ese mismo año, Messmann y Mulder (2012) haciendo especial hincapié en el carácter dinámico y en la influencia del contexto al medir el comportamiento innovador en el trabajo (IWB) desarrollaron un instrumento de medida para dicho constructo a través de la realización de sendos estudios (sobre 335 empleados del sector auxiliar de automoción y 293 profesores, respectivamente). En dichos estudios obtuvieron evidencia empírica de un constructo multidimensional, si bien en el primero obtuvieron evidencia empírica de la existencia de cinco dimensiones por cuatro en el segundo, al no identificar en éste último la fase “realización”.

En este punto cabe recordar que si bien las diferentes investigaciones indicadas en la Tabla 2.3. se han realizado en diversos sectores (ninguna centrada específicamente en el sector de la distribución alimentaria) en el caso de innovaciones en el servicio, el papel de los empleados que realizan su trabajo cara al cliente final en la implementación es de vital importancia, ya que en el contexto de los servicios, en muchas ocasiones, los propios empleados “son el servicio” (Cadwallader et al., 2010; Zeithaml et al., 2009, p.352).

Como en todo servicio, en el caso de los supermercados de la distribución alimentaria organizada caracterizados por su deslocalización y equipos reducidos en los que prima la polivalencia del personal, parece lógico considerar que una cosa es que se identifiquen y generen ideas de mejora (ideación) y otra muy diferente que sean adoptadas y realizadas (implementación) por la organización.

La primera fase, tal y como hemos explicado anteriormente en la Figura 2.2, es considerada divergente por muchos autores y abarca desde la identificación de las oportunidades hasta la generación de la idea y en ella se incluyen comportamientos como tratar de pensar en cómo mejorar la tarea actual; la búsqueda de nuevas formas de hacer mejor las cosas, el intentar obtener nuevos conocimientos más allá de los necesarios para desarrollar la tarea (o fabricar el producto) actual, o el

aportar soluciones originales a los problemas (Gumusluoglu y Ilsev, 2009; Dorenbosch et al., 2005; Amabile, 1983).

En la segunda, que partiendo de la idea generada en la fase anterior comprende su defensa e implementación en la organización (en un puesto de trabajo, en un equipo) se observan comportamientos tales como convencer y conseguir el apoyo de otros para desarrollar las nuevas ideas; probar nuevas formas de desarrollar las tareas, nuevos métodos,... que como comportamientos proactivos contribuyen a convertir en realidad lo que en principio era un concepto (De Spiegelaere et al., 2012; De Jong, 2007; Parker et al., 1997).

En línea con Krause (2004) y Dorenbosch et al., (2005) que establecen que el constructo IWB es bidimensional, formulamos nuestra hipótesis como:

H.1.: Ideación e implementación constituyen dos dimensiones diferentes del comportamiento innovador del trabajador (IWB)

2.2.1.2.- Determinantes del comportamiento innovador de los trabajadores

La innovación individual viene determinada por múltiples factores (Axtell et al., 2000; Leonard-Barton, 1995; Farr y Ford, 1990; Drucker, 1985) y en los últimos años existe un fuerte interés por identificar los mismos, ya que fomentar el comportamiento innovador de los trabajadores se ha convertido en algo esencial para las organizaciones en pos de conseguir y mantener una ventaja competitiva (Chang et al., 2013; Oldham y Cummings, 1996) sobre sus competidores.

El liderazgo ha sido considerado uno de ellos y han sido múltiples las investigaciones realizadas para verificar dicha relación. Pero no es el único. De hecho, como veremos a continuación, se han identificado factores a diferentes niveles de análisis y en esta investigación pretendemos confirmar y extender la literatura en esta área, analizando su impacto en el nivel individual.

Así, en la Tabla 2.4 se presentan algunos factores ya identificados por su relación con el IWB. No se trata de una relación exhaustiva, pues el objetivo es dar una visión general de las diferentes investigaciones realizadas en relación con este tema, haciendo especial hincapié en aquellos factores relevantes en el contexto de los trabajadores de la base de la pirámide jerárquica.

En consonancia con el modo de presentación utilizado en significativos estudios sobre innovación individual (West y Farr, 1989) y específicamente sobre ese colectivo de trabajadores (Axtell et al., 2000); en dicha tabla se recogen los diferentes factores en cinco amplias categorías: Características Personales, Puesto de Trabajo, Equipo, Relaciones y Organización.

Tabla 2.4.: Antecedentes del comportamiento innovador de los trabajadores

| Categoría | Factores |
|----------------------------|--|
| Características Personales | Autoeficacia (Tierney y Farmer, 2011; Axtell et al., 2000; Farr y Ford, 1990) |
| | Optimismo (Michael et al., 2011) |
| | Motivación intrínseca y experiencia laboral previa (Wang, Y.L., 2013) |
| | Compromiso afectivo (Li y Zheng, 2014; Jafri, 2010; Michaelis et al., 2009) |
| | "Engagement" (De Spiegelaere et al., 2014; Agarwal, 2014; Salanova y Schaufeli, 2008) |
| Puesto de Trabajo | Nivel de educación y Edad (Yuan y Woodman, 2010; Janssen, 2000) |
| | Autonomía en el trabajo (De Spiegelaere et al., 2014; Ramamoorthy et al., 2005) |
| | Flexibilidad funcional (Dorenbosch et al., 2005) |
| Equipo | Demandas del puesto (Martin et al., 2007; Janssen, 2000) |
| | Antigüedad en el puesto (Hsu et al., 2011; Dorenbosch et al., 2005) |
| | Conflicto (De Dreu y Nijstad, 2008) |
| | Cohesión (Van der Vegt y Janssen, 2003) |
| Relaciones | Integración (Imran et al., 2010; Patterson et al., 2005) |
| | Apoyo del equipo (Axtell et al., 2000; Bunce y West, 1995) |
| | Liderazgo participativo (de Jong y Den Hartog, 2010; Krause et al., 2007; Axtell et al., 2000) |
| | Liderazgo basado en la influencia (Krause, 2004) |
| | Liderazgo transformacional (Imran et al., 2011; Pieterse et al., 2010; Reuvers et al., 2008) |
| Organización | LMX (Stoffers et al., 2014; Agarwal et al., 2012; Yuan y Woodman, 2010) |
| | Liderazgo auténtico (Müceldili et al., 2013; Cerne et al., 2013) |
| | Clima organizacional (Kheng, 2013; Imran et al., 2010; Patterson et al., 2005) |
| | Prácticas de gestión de personas (Miah et al., 2013; Sanders et al., 2010; Laursen y Foss, 2003) |
| | Remuneración (Ramamoorthy et al., 2005) |

Fuente: Elaboración propia

La literatura ha profundizado en el conjunto de características personales como un modo de explicar la innovación individual. Así, diferentes autores (Tierney y Farmer, 2011; Axtell et al., 2000; Farr y Ford, 1990) consideran que la autoeficacia es un importante factor en relación con la innovación individual, ya que tiene una fuerte influencia sobre el comportamiento de las personas, y, en particular con el ligado al cambio (Axtell et al., 2000). Junto a ese factor ligado a la seguridad personal de poder abordar con éxito aquello que uno decida llevar a cabo, otros autores han analizado la influencia del optimismo (Michael et al., 2011) e indagado sobre la relación con el IWB de la motivación intrínseca y la experiencia laboral previa (Wang, Y.L., 2013), del compromiso afectivo (Li y Zheng, 2014; Jafri, 2010; Björn et al., 2009) y “engagement” (De Spiegelaere et al., 2014; Agarwal, 2014; Salanova y Schaufeli, 2008). Asimismo, analizando las habilidades cognitivas de los empleados en relación con el IWB, las investigaciones también

han analizado el nivel de educación y la edad (Yuan y Woodman, 2010; Janssen, 2000) con resultados no concluyentes.

En relación con los factores inherentes al puesto de trabajo, y de acuerdo con lo indicado por varios autores, la autonomía, variedad, complejidad y seguridad aparecen como factores especialmente influyentes en el comportamiento innovador de los trabajadores. De hecho, De Spiegelaere et al., 2014 y Ramamoorthy et al., 2005, ponen de manifiesto en sus investigaciones que la posibilidad de poder probar cosas nuevas en el trabajo está ligada positivamente con el comportamiento innovador, así como la antigüedad en el mismo (Hsu et al., 2011; Dorenbosch et al., 2005) y la flexibilidad funcional (Dorenbosch et al., 2005), en la medida que suponen un mayor reto (Martín et al., 2007; Janssen, 2000) y requieren de múltiples habilidades y capacidades para dar respuesta a tareas diferentes también han sido relacionadas directamente con el comportamiento innovador de los trabajadores.

Aquellos factores que afectan a los equipos también han sido analizados por su influencia sobre la innovación individual. Como ya hemos indicado previamente en esta investigación el comportamiento innovador de los trabajadores está afectado por el resto de sus compañeros, ya que las tareas a realizar en un puesto de trabajo se encuentran directamente relacionadas con las realizadas por otros y, en la mayoría de las ocasiones, será necesaria su involucración en la fase de implementación. El nivel de cohesión entre los participantes (Van der Vegt y Janssen, 2003), el nivel de conflicto en el seno del equipo (De Dreu y Nijstad, 2008) y el nivel de integración del equipo en la organización (Imran et al., 2010; Patterson et al., 2005) han sido analizados en relación con el comportamiento innovador de los trabajadores, mostrando que, dependiendo de su intensidad, sus efectos sobre el mismo pueden ser positivos o negativos. Asimismo la percepción de sentirse apoyado por los compañeros también ha recibido el interés de los investigadores (Axtell et al., 2000; Bunce y West, 1995)

En la categoría de relaciones la mayoría de los investigadores se han centrado en los efectos que el liderazgo y/o estilo de gestión tienen sobre el IWB. Son muchos los tipos de liderazgo analizados en diferentes lugares, contextos y fases del proceso de innovación, y parece que existe un consenso en que un estilo de liderazgo colaborativo o participativo obtiene mejores resultados en relación con el IWB (De Jong y Den Hartog, 2010; Krause et al., 2007; Axtell et al., 2000). En la medida que el trabajador se siente partícipe, toma conciencia en mayor medida de que el problema es suyo y muestra una mayor disposición a la realización de sugerencias de mejora, promoviendo la innovación individual (Dorenbosch et al., 2005). En la misma línea encontramos el liderazgo basado en la influencia

analizado por Krause en 2004. Asimismo, el liderazgo transformacional ha sido ampliamente estudiado en las dos últimas décadas en relación con los resultados empresariales y más recientemente con los resultados en innovación, en los que, en general, se ha demostrado su relación positiva con el IWB (Imran et al., 2011; Pieterse et al., 2010; Gumusluoglu e Ilsev, 2009), habiéndose obtenido en algunos casos resultados no concluyentes bien como consecuencia del sexo del líder (Reuvers et al., 2008) bien en algunas dimensiones de dicho liderazgo no relacionadas con la participación (De Jong, 2007). Más recientemente otros estudios sobre dos tipos de liderazgo: LMX, que hace mayor hincapié en el diferente tipo de relación que el líder desarrolla con cada integrante de su equipo, (Stoffers et al., 2014; Agarwal et al., 2012; Yuan y Woodman, 2010) y el Liderazgo Auténtico que junto a cómo se comporta el líder en el día a día incorpora sus valores (Müceldeli et al., 2013; Cerne et al., 2013; Walumbwa et al., 2008) también han encontrado una relación positiva con el IWB.

Finalmente, en la categoría de factores organizacionales, el clima existente en la organización, la estrategia y las políticas definidas han sido los principales temas analizados. Dentro de dichas políticas, las relacionadas con la gestión de personas han comenzado, ya en el siglo XXI, a ser analizadas en su relación con el comportamiento innovador de los trabajadores (Miah et al., 2013; Sanders et al., 2010; Laursen y Foss, 2003). Asimismo, la existencia de un clima organizacional que favorezca la creatividad y apoye la innovación ha sido considerada un factor que afecta directamente a la innovación individual (Kheng et al., 2013; Imran et al., 2010; Patterson et al., 2005; Scott y Bruce, 1994). La existencia de una adecuada política de remuneración también se ha mostrado como un factor que fomenta la innovación individual (Zhou et al., 2011; Ramamoorthy et al., 2005).

En esta investigación en la que queremos profundizar en el conocimiento de los factores que contribuyen a fomentar el comportamiento innovador de los trabajadores, desde la percepción que el propio trabajador tiene de lo que le rodea, de lo que le sucede,... y siguiendo por un lado lo indicado por Hammond et al., 2012 sobre la importancia de los factores motivacionales sobre el resto de factores y en línea con la idea ya comentada desde el campo de la neurociencia sobre el hecho de que la percepción de la realidad es diferente para cada persona, hemos seleccionado, de todas las categorías, algunos conceptos que por su relevancia⁸

⁸ Muchos son los autores (Bysted y Hansen, 2015; De Spiegelaere et al., 2012; Holman et al., 2012) que en la literatura destacan el papel de las características del puesto de trabajo (autonomía, variedad, exigencia (física, de conocimientos,...), contacto con otros, etc.) como antecedente del comportamiento innovador del trabajador, pero en esta investigación en la que vamos a centrarnos en puestos muy similares en la base jerárquica de la distribución alimentaria organizada (la polivalencia, por ejemplo, es una característica común a todos los puestos base a analizar) nos hemos limitado a analizar la tipología del contrato de trabajo como variable que en algunas investigaciones ha mostrado resultados no concluyentes sobre el IWB.

(liderazgo participativo, prácticas de gestión de personas, máxime por su importancia en el sector en el que se desarrolla la investigación en el que una de sus características es la contratación intensiva de personas), novedad (“engagement” y compromiso afectivo), o resultados no concluyentes (influencia del equipo de trabajo o características de la persona: sexo, edad, antigüedad en el puesto y en la empresa, estudios y tipo de contrato), y hemos analizado cómo afecta la percepción que el trabajador tiene sobre cada uno de ellos a su comportamiento innovador, así como sus relaciones conjuntas y simultánea sobre el mismo. En los siguientes apartados de este capítulo profundizamos en cada uno de estos factores.

2.2.2.- Liderazgo Participativo

2.2.2.1.- Desbrozando el liderazgo

El liderazgo es un tema ampliamente tratado en la literatura y es general, tanto en artículos académicos como en el mundo empresarial, por un lado la sensación de que aún queda mucho por descubrir sobre el mismo y por otro la profusión de definiciones diferentes sobre, en apariencia, un mismo concepto (Rickards, 2010; Yukl, 2006; Avolio et al., 2004).

Si bien no existe una única definición de liderazgo (Yukl, 2006) sí es cierto que en todas ellas, en una u otra medida, se indica que para que haya un líder debe haber seguidores, así como un proceso de influencia y un objetivo.

Por ello, en esta investigación, cuando nos referimos genéricamente al término “liderazgo” nos estamos refiriendo al proceso a través del cual se influye sobre otros para que lleven a cabo y/o colaboren en actividades y/o faciliten relaciones en la organización con el fin de alcanzar el objetivo deseado por quien lo ejerce.

Hernández et al., (2011), en su investigación sobre las diferentes teorías en materia de liderazgo generadas en los cien años anteriores, realizan una excelente labor de contextualización al establecer que las teorías se diferencian en la medida en que ponen su énfasis en diferentes aspectos al dar respuesta a dos preguntas: ¿de dónde procede el liderazgo?, y, ¿cómo se transmite?. En relación con su procedencia establecen cinco ubicaciones (líder, contexto, seguidores, grupo y vinculación) y en cuanto a los mecanismos de transmisión cuatro (sentimientos, conocimiento, comportamientos y rasgos). Con la combinación de todos ellos en una matriz

consiguen a efectos didácticos reducir la sensación de complejidad que inevitablemente acompaña al estudio del liderazgo.

A lo largo de los años ha ido variando el énfasis en unos u otros factores, y, en la Tabla 2.5., resumimos la evolución que se ha ido produciendo (Hernández et al., 2011; Turner y Müller, 2005; Dulewicz y Higgs, 2003 y Partington, 2003).

Tabla 2.5.: Evolución de las tendencias en la teoría e investigación del liderazgo

| Período (Décadas) | Aproximación | Idea Central | Autores |
|--|----------------------------|---|---|
| <finales 40s | Rasgos de personalidad | Lider nace (habilidad innata) | Galton, 1869; Terman, 1904; Kohs e Irle, 1920; Bowden, 1926; Gibb, 1947; Jenkins, 1947 |
| De finales 40s a finales 60s | Estilo (Comportamiento) | Lo que hacen los líderes, cómo se comportan | Lewin, Lippit, y White, 1939 (Autoritario, Democrático y Laissez-faire); Fleishman, 1953; Stogdill y Coons, 1957; Blake, Mouton y Bidwell, 1962 |
| De finales de 60s a finales de 70s | Contingencia (situacional) | Depende de la situación (contexto) | Fiedler, 1971, 1976; House, 1971; House y Mitchell, 1974 |
| Finales de los 70s finales de los 90's | Intercambio Social | Diferente relación del líder con los diferentes integrantes de los equipos | Dansereau, Graen y Haga, 1975; Graen y Scandura, 1987; Graen y Uhl-Bien, 1995 |
| De mediados de los 80s hasta inicios del siglo XXI | "Nuevo Liderazgo" | Los líderes convencen a través de la visión, inspiran lealtad y provocan la vinculación emocional. Desarrollo de competencias. | Conger y Kanungo, 1987; Bass y Avolio, 1994; Yukl, 1999; Goleman, Boyatzis y Mckee, 2002; Bono y Judge, 2004; Yukl, 2006 |
| Desde inicios del siglo XXI hasta hoy | Valores | Autoconocimiento, estándares morales y relaciones transparentes. El liderazgo se comparte en el equipo a lo largo del tiempo. Participación. Impacto intercultural. | Pearce y Conger, 2003; Krause, 2004; Balkundi y Kilduff, 2005; Brown y Treviño, 2006; Carson, Tesluk y Marrone, 2007; Walumbwa et al., 2008; Groves y LaRocca, 2011 |

Fuente: Elaboración propia a partir de Hernández et al., 2011 y otros autores

En la tabla anterior, de modo general, se observa que hasta prácticamente la mitad del siglo XX se tenía una concepción del liderazgo como algo innato (con lo que se nacía), unas características personales que distinguía como líder a quien las tenía de quien no (Galton, 1869; Terman, 1904; Kohs e Irle, 1920; Bowden, 1926; Gibb, 1947; Jenkins, 1947).

Esta concepción del liderazgo fue modificándose hacia algo que se puede aprender, destacando la escuela del comportamiento que fue popular entre los años 40 y finales de los 60 con los avances de las universidades de Ohio, Michigan y Harvard (Hernández et al., 2011) en los que se analizaron las dimensiones de los diferentes comportamientos que presentaban los líderes (Lewin, Lippitt, y White, 1939; Fleishman, 1953; Stogdill y Coons, 1957; Blake, Mouton y Bidwell, 1962).

Con posterioridad se hizo mayor hincapié en el contexto en el que se producía el liderazgo, como factor explicativo de resultados inconsistentes en relación a los comportamientos del líder (Fiedler, 1971 y 1976; House, 1971; House y Mitchell, 1974), y, a través de la teoría del intercambio social (Blau, 1964) en la relación del líder con los diferentes integrantes de los equipos (Dansereau, Graen y Haga, 1975; Graen y Scandura, 1987; Graen y Uhl-Bien, 1995) hasta construir un concepto más amplio que tomando aspectos de las teorías anteriores abarcaba también el carisma, las emociones.

En esta visión, los líderes convencen a través de la visión, inspiran lealtad y provocan vinculación emocional (Conger y Kanungo, 1987; Bass y Avolio, 1994; Yukl, 1999; Bono y Judge, 2004; Yukl, 2006) y coincide con el desarrollo en el mundo empresarial de los conceptos “competencias” e “inteligencia emocional” (Goleman, Boyatzis y Mckee, 2002).

Así, en los últimos 25 años, los estilos de liderazgo más populares en relación con la consecución de objetivos empresariales han sido el liderazgo transformacional (Bass y Avolio, 1994), el carismático y el LMX (Graen y Uhl-Bien, 1995), siendo parte consustancial a todos ellos los elementos de participación que establecen los líderes con sus colaboradores. (Huang et al., 2010; De Jong, 2007; Yukl, 2002;)

Más recientemente el liderazgo ético o por valores (Yidong y Xinxin, 2013) y el denominado liderazgo auténtico (Mücelandili et al., 2013; Hernández et al., 2011; Walumbwa et al., 2008) analizan diferentes dimensiones en las que se resalta especialmente la percepción que provoca en los seguidores su comportamiento (qué hace, pero sobre todo cómo lo hace). Todo ello influenciado por la situación económica mundial en occidente donde se ha hecho mención a una crisis de valores y de liderazgo para hacer frente a los diferentes acontecimientos económicos que se han producido tras el estallido de la burbuja inmobiliaria en Estados Unidos y a la permanente información en los medios de comunicación de todo el mundo sobre conductas deshonestas (incluso corruptas) en todos los ámbitos (político, judicial, empresarial, social...) y tanto en la relación entre los países como entre empresas y dentro de éstas. Esto ha llevado a reforzar la necesidad de comportamientos éticos y

a poner nuevamente en primera línea el estudio sobre cómo se comportan los líderes en el día a día y los elementos de participación que ofrecen a sus colaboradores.

Es ahí, en el comportamiento del líder en el día a día y en su vertiente participativa donde se centrará esta investigación, y, más concretamente al estar situada en el nivel de análisis del individuo, analizaremos la percepción que el individuo tiene sobre el comportamiento de su inmediato superior y el impacto que ello tiene sobre su comportamiento innovador en el trabajo.

Ya hemos comentado que la innovación individual está parcialmente influida por el contacto con los demás, y, específicamente, por el inmediato superior (Anderson et al., 2004; De Jong, 2007). En los últimos años existen múltiples investigaciones en las que se ha analizado la relación entre el liderazgo y la innovación llegando a la conclusión de que los líderes son un elemento esencial en la promoción de la innovación (Denti y Hemlin, 2012; Pons y Ramos, 2012; De Jong y Den Hartog, 2010; Hülshager et al., 2009; De Jong, 2007; Hemlin y Olsson, 2011 y Mumford et al., 2002).

Estas investigaciones han permitido comenzar a cubrir el hueco que en esta materia advertían diferentes autores (Laursen y Foss, 2003) que indicaban que las investigaciones realizadas en relación con el liderazgo estaban mayoritariamente dirigidas a conocer su efecto bien sobre el desempeño profesional u organizacional bien sobre el compromiso organizacional y, en consecuencia, su orientación y herramientas de medición no tenían por qué ser válidas en relación con la innovación, ni tampoco extrapolables sus resultados.

Este es, por ejemplo, el caso del liderazgo transformacional, que habiendo sido uno de los estilos de liderazgo más contrastado en los últimos años con relación a diferentes variables de resultados (desempeño de equipos, de la organización, del compromiso, ...) y quedando documentada su elevada efectividad para su obtención (Sharifirad, 2013; Tims et al., 2011; Imran y Anis-ul-Haque, 2011; Hsiao y Chang, 2011; Pieterse et al., 2010; Eisenbeiss y Boerner, 2010; Wang y Rode, 2010; Rank et al., 2009; Gumusluoglu y Ilsev, 2009; Eisenbeiss et al., 2008; Özarelli, 2003; Bass y Avolio, 1994), no ha sucedido lo mismo al analizar su relación con el comportamiento innovador de los trabajadores (De Jong y Den Hartog, 2007).

En este caso parece que los comportamientos más relacionados con la participación de los trabajadores obtienen mejores resultados que otro tipo de comportamientos

(proveer visión, estimulación intelectual) más ligados al liderazgo transformacional (De Jong, 2007), que, además, se ve afectado por las diferencias de sexo del líder (Reuvers et al., 2008).

Es por ello que en esta investigación profundizaremos sobre el conocimiento del liderazgo participativo y sus efectos sobre el comportamiento innovador de los trabajadores.

2.2.2.2.- Liderazgo participativo e innovación

El liderazgo participativo en esta investigación se refiere a aquellos comportamientos del líder directamente orientados a otorgar a los trabajadores la posibilidad de influir sobre decisiones relativas a cuestiones significativas de su trabajo y de la empresa (Krause et al., 2007).

Incluye la utilización de varios métodos de toma de decisiones que determinan en qué medida los empleados pueden influir en las decisiones del líder y tener autonomía para diseñar y desempeñar sus propias tareas. Puede tomar diferentes formas (Yukl, 2006) incluyendo la consulta (el líder solicita opiniones, sugerencias,... a sus trabajadores sobre aspectos de su trabajo y posteriormente adopta él la decisión), la toma conjunta de decisiones (da la posibilidad de tratar los asuntos y la decisión se toma entre todos) y la delegación (en la cual, tras especificar los límites, se da autonomía a los trabajadores para la toma de decisiones).

Existe un amplio consenso en la literatura en que el liderazgo participativo promueve la creatividad y el comportamiento innovador (De Jong y Den Hartog, 2010; Krause, 2004; Mumford et al., 2002; Rickards y Moger, 2000; Axtell et al., 2000; Anderson y King, 1993).

Por ejemplo, Krause (2004) investigó si los supervisores podían ejercer influencia sobre el proceso de innovación garantizando libertad y autonomía a sus trabajadores. En dicha investigación sobre 399 mandos intermedios ella encontró que esos dos factores estaban relacionados con el comportamiento innovador de los trabajadores, lo que en principio se explica, según argumenta, por el hecho de que esos factores mejoran la percepción del trabajador sobre su capacidad para controlar y cambiar su situación (Brøgger, 2010).

En su investigación en el año 2007 sobre el comportamiento innovador de 703 trabajadores pertenecientes a empresas intensivas en conocimiento (ingenierías, abogados,...), De Jong y Den Hartog (2007), concluyeron que existía una relación positiva entre el liderazgo participativo del inmediato superior (valorado por los trabajadores) y el comportamiento innovador de los trabajadores (valorado por el inmediato superior).

Asimismo, Huang et al., (2010) en su investigación dirigida a analizar la relación positiva que el liderazgo participativo tiene sobre la efectividad en el trabajo (no sobre la innovación) concluyen que no existen diferencias considerables en cómo el liderazgo participativo de su inmediato superior es percibido por mandos y trabajadores (entendiendo por tales a aquellos que no tienen personas bajo su responsabilidad directa).

Axtell et al., (2000), en su estudio sobre 148 operarios de una empresa industrial también obtuvo una relación positiva, de acuerdo con sus autovaloraciones, entre la participación de los empleados y el número de sugerencias y esfuerzos de implantación, factores éstos considerados importantes en relación con la promoción de la innovación.

Es por ello que formulamos nuestra hipótesis del siguiente modo:

H.2.: El liderazgo participativo está positivamente relacionado con el comportamiento innovador de los trabajadores (IWB)

El comportamiento innovador de los trabajadores es un constructo amplio que incluye los comportamientos individuales necesarios durante las fases de ideación e implementación del proceso de innovación. Los comportamientos que tienen las personas no tienen por qué ser los mismos a lo largo del proceso de innovación y, de hecho, muchos de los estudios sobre los efectos del liderazgo se han centrado sobre su efecto en la creatividad (Zhang y Bartol, 2010; Shin y Zhou, 2007; Tierney et al., 1999) y otros han hecho hincapié en la fase de implementación (Agarwal et al., 2012; Sanders et al., 2010; De Jong y Den Hartog, 2010).

En el caso de la relación entre el liderazgo participativo y la creatividad, la lógica (y las diferentes investigaciones realizadas) nos indica que considerando a la creatividad un proceso divergente, a mayor posibilidad de aportar sugerencias,

mayor número de éstas pueden obtenerse y, en consecuencia mayores posibilidades de elegir soluciones. Pero cuando se piensa en la implementación entre los profesionales de la gestión, por cuestiones culturales y por economías de tiempo, en numerosas ocasiones se piensa que la opción más eficaz pasa por un tipo de liderazgo diferente (autocrático, por ejemplo) puesto que la participación puede ser un factor que haga más complicada la implementación de la solución por la confluencia de un mayor número de intereses.

En el meta análisis realizado por Hammond et al., (2011) sobre los predictores de la innovación individual se concluyó sobre la relación positiva de diferentes tipos de liderazgo (variaba su intensidad) con el comportamiento innovador de los trabajadores y se hace una mención expresa a su relación con la creatividad.

Axtell et al., (2000) utilizó dos herramientas diferentes para medir el impacto de la participación sobre las sugerencias y sobre la implementación (no consideradas un único constructo de innovación) y concluyeron que si bien la relación positiva se daba en los dos casos, era mayor en el de implementación.

Por su parte, Krause (2004) utilizó un constructo bidimensional para distinguir entre la fase de generación de ideas y la de implementación, y el liderazgo participativo estaba más fuertemente relacionado con la fase de implementación que con la de generación de ideas.

Estos resultados son congruentes con la idea defendida por otros autores de que cuando los trabajadores “hacen suyo” el problema tendrán un mayor comportamiento innovador (Parker et al., 1997) y potenciarán sus comportamientos orientados a implementar las ideas. Es por ello que formulamos nuestra hipótesis del siguiente modo:

H.2.1.:El liderazgo participativo tiene una mayor influencia sobre la fase de implementación de ideas que sobre la de ideación en el constructo “comportamiento innovador del trabajador” (IWB)

2.2.3.- Percepción positiva de las prácticas de gestión de personas aplicadas en la empresa

La gestión de personas “incluye todas aquellas actividades asociadas a la gestión de personas en las organizaciones” (Boxall y Purcell, 2008 y 2000). Esas actividades se conocen habitualmente como “prácticas de gestión de personas⁹” y están diseñadas para generar valor añadido para la organización.

Es importante para esta investigación resaltar la diferencia entre las políticas y las prácticas de gestión de personas. Así, en términos generales, las políticas se corresponden con las intenciones declaradas por la organización en relación con sus actividades de gestión de personas, mientras que las prácticas se refieren a cómo son percibidas dichas actividades en el momento en el que se están aplicando (Wright y Boswell, 2002; Gerhart et al., 2000; Legge, 1995).

De hecho, una organización puede tener una abundancia de políticas escritas en relación con su gestión de RRHH, e incluso la alta dirección puede creer que se practican, pero estas políticas y tendencias carecen de sentido hasta que el empleado las percibe como algo importante para su bienestar en la organización (Van den Berg et al., 1999). Son varios los autores que reflejan la inconsistencia que se produce entre preguntar en los cuarteles generales de las empresas, donde se obtienen, inconscientemente o no, respuestas que se corresponden con “cómo debe ser” y preguntar a los trabajadores, cuyas respuestas responden habitualmente a “cómo es” (Jones et al., 2010; Wright y Boswell, 2002)

Es precisamente hacia esa percepción que el empleado tiene sobre las prácticas de gestión de personas aplicadas en la empresa hacia donde se está desplazando el interés de los investigadores (Sanders et al., 2010). Diferentes autores (Loshali y Krishnan, 2013; Nishii, et al., 2008; Edgar y Geare, 2005; Bowen y Ostroff, 2004) argumentan cada vez en mayor medida que la percepción de los empleados sobre cómo están implantadas las prácticas de gestión de personas en la empresa puede ser igual o más importante que su mera presencia.

⁹ En esta investigación, utilizamos el término “prácticas de gestión de personas” como un término general que recoge las diferentes formas utilizadas en la literatura para referirse a las actuaciones y actividades relacionadas con la gestión de personas, tales como “nuevas prácticas de gestión de RRHH”, “prácticas de gestión de Alto Rendimiento”, “prácticas de gestión de alto compromiso”, “prácticas de alta implicación”,...

Es ahí, en el plano individual, en el que las personas se forman una opinión a través de su percepción, donde queremos profundizar en esta investigación, para ver el efecto que dichas percepciones sobre las prácticas de gestión de personas aplicadas en la empresa tienen sobre sus comportamientos innovadores. Esto es congruente con lo que conocemos desde el campo de la psicología y más recientemente a través de la neurociencia, sobre el hecho de que cada persona percibe la realidad de un modo diferente. Por ello, parece razonable pensar que cada empleado interpretará las prácticas de gestión de personas de una manera diferente y que, adicionalmente, para conseguir su objetivo en el comportamiento de los trabajadores, dichas prácticas tienen que ser primero percibidas e interpretadas subjetivamente por éstos de modo que tengan una influencia sobre su conducta.

Revisando la literatura se observa que el interés en la misma ha estado más orientado hacia la innovación en las propias prácticas de gestión de personas (Marescaux et al., 2013; McCartney y Teague, 2004; Huselid, 1995) que hacia las relaciones existentes entre dichas prácticas de gestión de personas y la innovación.

Existen numerosas investigaciones que han analizado la relación entre las prácticas de gestión de personas adoptadas por las empresas y los resultados empresariales obtenidos por las mismas (Jones et al., 2010; Wright et al., 2004; Yeung y Berman, 1997) así como entre aquéllas y la estrategia de la empresa (Lee et al., 2010; Kelliher y Perret, 2001; Tsui et al., 1997; Schuler y Jackson, 1987).

El interés de la literatura sobre la relación entre la innovación en la empresa y las políticas y prácticas de gestión de personas es reciente (Becker y Matthews, 2008; Jørgensen, Hyland y Koefed, 2008; De Leede y Looise, 2005; Laursen y Foss, 2003).

De todos modos, más allá de las percepciones que los empleados puedan tener sobre las prácticas de gestión de personas, no existe en la literatura una única relación de las prácticas que deberían incluirse para ser utilizadas (Beha y Looa, 2013; Pons y Ramos, 2012; Boselie et al., 2005; Lepak y Snell, 2002; Becker y Gerhart, 1996) y existen diferentes perspectivas para considerar su efecto sobre los resultados de las organizaciones (Delery y Doty, 1996).

Entre dichas perspectivas, las tres más extendidas (Martín et al., 2004) al analizar el impacto de las prácticas de recursos humanos son:

- **Perspectiva Universalista:** Se refiere a la existencia de unas prácticas de RRHH cuyo efecto sobre los resultados es siempre positivo, independientemente de otros elementos internos o externos a la organización (Beha y Looa, 2013; Gooderham et al., 2006; Pfeffer, 1998; Becker y Gerhart, 1996; Youndt et al., 1996).

Desde esta perspectiva no se considera el efecto conjunto, sinérgico, que puedan tener el conjunto de las prácticas. Así, especialmente desde mediados de los años noventa se han popularizado diversas clasificaciones de una serie de prácticas de gestión de personas a las que se ha denominado “de alto rendimiento” o “de gestión del compromiso”, y que se han relacionado con los resultados y con la efectividad y rendimiento de las organizaciones.

- **Perspectiva contingente:** Esta perspectiva es algo más compleja que la universalista, puesto que sostiene que, frente a la relación directa, lineal, de las prácticas de gestión de personas y los resultados de la organización, la relación entre éstas no se producirá siempre del mismo modo, sino que será diferente dependiendo del valor de otra variable contingente (Venkatraman, 1989; Van de Ven y Drazin, 1985) y habitualmente se considera como tal a la estrategia general de la empresa (Cappelli y Singh, 1992).
- **Perspectiva configuracional:** Siguiendo a Martín, Romero y Sánchez (2004), esta perspectiva se basa en el principio holístico de plantearse qué configuración maximiza la eficiencia, asume el principio de equifinalidad (múltiples configuraciones únicas pueden conducir a un desempeño máximo) y pone un énfasis especial en la consistencia, la coherencia interna de los grupos de prácticas de gestión de personas. En este caso, no son tanto las prácticas individuales las que tienen un efecto, como que al aplicarse de forma conjunta pueden generar efectos sinérgicos que provocan efectos sustancialmente mayores (o menores) que aquellos que se obtendrían de una aplicación por separado (Luna y Camps, 2008; Combs et al., 2006; MacDuffie, 1995; Delery, 1998, Huselid, 1995).

Con esta visión, diferentes autores han intentado clasificar las prácticas de gestión de personas basándose en su complementariedad (Marescaux et al., 2013; Liao et al., 2009; Boselie et al., 2005; Applebaum et al., 2000).

Subramony (2009) en su meta-análisis sobre sesenta y cinco investigaciones realizadas entre 1995 y 2008 en relación con el impacto de las prácticas de gestión de personas sobre la organizaciones clasificaron los “grupos de medidas” en tres: empoderamiento (poder), motivación (querer) y capacitación (saber) y analizaron su impacto sobre diferentes resultados empresariales (retención, desempeño operacional y resultados económico-financieros) concluyendo que el resultado de dichas prácticas tomadas en conjunto era superior al obtenido individualmente.

Pero no ha sido hasta comienzos del siglo XXI cuando la literatura se ha centrado en analizar el efecto que las políticas de gestión de personas tienen sobre la innovación. Así, Laursen y Foss (2003) en su investigación sobre los datos de un estudio sobre 1900 empresas danesas obtuvo evidencia empírica de que, al igual que la complementariedad entre las diferentes prácticas de gestión de personas y los resultados económico-financieros de las empresas se había comprobado con anterioridad, dichas prácticas complementarias también tenían una influencia positiva sobre la innovación.

Tras esta investigación, en la que se relacionan dos áreas de conocimiento (gestión de personas e innovación) que durante muchos años parecieron mundos separados, han comenzado a publicarse un mayor número de investigaciones sobre esta temática. En ellas se incluyen conjuntos complementarios de prácticas de gestión de personas, y se encuentra evidencia de su relación con la innovación, entendida en producto, servicio y procesos, (Cheng y Huang, 2009; Shipton et al., 2006; De Leede y Looise, 2005) y el comportamiento innovador de los trabajadores (Prieto y Pérez, 2014; Stoffers et al., 2014; Sanders et al., 2010).

En dichas investigaciones en las que se analiza la influencia de las prácticas de gestión de personas sobre la innovación (y el comportamiento innovador), existe un consenso en incluir entre ellas las siguientes:

- 1.- Sistema de remuneración: Flexible, según desempeño con equidad interna y externa como factor higiénico (Herzberg, 1968).
- 2.- Formación y desarrollo: Una formación que además de ser útil para desempeñar las tareas actuales también sea general para poder desempeñar otros puestos en la organización, y para aumentar la empleabilidad del trabajador.

- 3.- Compartir la información: Como caldo de cultivo para el desarrollo y difusión de nuevas ideas a lo largo de la organización.
- 4.- Participación de los empleados: Recogiendo su opinión sobre diferentes cuestiones, recogiendo sus propuestas, fomentando el trabajo en equipo,...

Por un lado, la necesidad de profundizar en el conocimiento teórico y empírico sobre cómo las prácticas de gestión de personas pueden afectar al desempeño en innovación y la necesidad de profundizar en dicha relación ha sido puesta de manifiesto en la literatura (Laursen y Foss, 2003).

Por otro, existe un interés creciente por relacionar dichas prácticas, en su conjunto, con el comportamiento innovador de los trabajadores (Pons y Ramos, 2012; Chang et al., 2011; Sanders et al., 2010; Shipton et al., 2006; De Leede y Looise, 2005) siendo reconocidas, además, por numerosos investigadores como fuente de ventaja competitiva sostenible (Miah et al., 2013; Hiltrop, 2005; Collins y Clark, 2003).

Es por ello que formulamos nuestra hipótesis de investigación del siguiente modo:

H.3.: La percepción positiva del empleado sobre las prácticas de gestión de personas aplicadas en la empresa (PGP) está relacionada positivamente con el IWB.

2.2.4.- “Engagement”

Las bases conceptuales para el término “engagement” podemos encontrarlas en la investigación realizada por Kahn en 1990 (sobre los miembros de un prestigioso estudio de arquitectura con 45 empleados y los 22 trabajadores de un campamento de verano). En ella Khan define “engagement”, desde un punto de vista psicológico, como “... el aprovechamiento por los miembros de la organización de sus propios roles de trabajo: en el “engagement”, las personas utilizan y se expresan a sí mismas física, cognitiva y emocionalmente durante el desarrollo de sus roles” (Kahn, 1990, p.694).

El impulso de la psicología positiva (Seligman y Csikszentmihalyi, 2000) llevó a centrarse en los aspectos positivos de la conducta humana, y en el funcionamiento organizacional óptimo.

Es entonces cuando se incrementa el interés por el estudio del “engagement” y por profundizar en el mismo en contraposición con las investigaciones realizadas durante varias décadas sobre el síndrome de quemarse en el trabajo o “burnout”. Así Maslach et al., (2001) lo definen como un “estado de plenitud emocional positivo afectivo y persistente” (Maslach, Schaufeli y Leiter, 2001, p.417), o dicho de un modo algo más simple: estar cargado de energía y completamente dedicado al trabajo.

Siguiendo esa línea, Schaufeli et al., (2002) publican su investigación sobre la estructura factorial de un instrumento de medida para el “engagement” utilizando para ello una muestra de 314 estudiantes y 619 empleados universitarios.

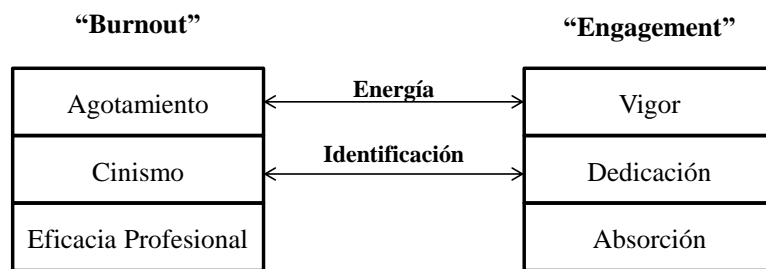
En ella definen “engagement” como: “un estado mental positivo relacionado con el trabajo y caracterizado por Vigor, Dedicación y Absorción” (Schaufeli et al., 2002, p.74).

Más que un estado específico y momentáneo, el “engagement” se refiere a un estado afectivo-cognitivo más persistente que no está focalizado en un objeto, evento o situación particular. (Salanova y Schaufeli, 2004). Es ésta la definición de “engagement” que con posterioridad ha sido utilizada con mayor frecuencia en la literatura y la que también utilizaremos en esta investigación.

En dicha definición, se detallan las tres dimensiones del “engagement” (vigor, dedicación y absorción). Así, Vigor, se refiere a altos niveles de energía y fortaleza mental mientras se desarrolla el trabajo, la Dedicación, se caracteriza por el orgullo, entusiasmo, identificación e implicación en el mismo y, finalmente, la Absorción está relacionada con el alto nivel de concentración en su realización.

En la medida en que la corriente mayoritaria en la literatura en relación con el “engagement” lo identifica como un concepto opuesto al síndrome de quemarse en el trabajo o “burnout”, las dos primeras dimensiones del “engagement” (vigor y dedicación) se consideran contrapuestas a las dos primeras dimensiones del “burnout” (agotamiento y cinismo). Mientras el primero se caracteriza por altos niveles de energía e implicación en el trabajo, el segundo se caracteriza por bajos niveles de energía y la falta de orgullo e identificación con el propio trabajo. (Ver Figura 2.4.)

Figura 2.4.: “Burnout” vs. “Engagement”



Fuente: Salanova y Schaufeli, 2004, p.116

En relación con la tercera dimensión del “engagement” (Absorción), ésta ha sido considerada como una dimensión no nuclear del concepto de “engagement” (Salanova y Schaufeli, 2008), si bien su duración en el tiempo es un elemento sustancial en el concepto de “engagement”, y ha sido uno de los factores que han colaborado en la distinción del concepto “engagement” con respecto a otros existentes en la literatura.

Así, se ha obtenido evidencia empírica de que “engagement”, aunque relacionado, es un concepto diferente a “involucración en el trabajo” y a “compromiso organizacional” (Hallberg y Schaufeli, 2006), y se ha analizado, incluso, su variación diaria (Tims et al., 2011), destacándose que la imprecisión en la utilización del término puede derivarse del diferente punto de vista de análisis (Macey y Schneider, 2008).

Esta distinción de “engagement” con respecto a otros conceptos, ha generado un amplio debate en el mundo académico, en la medida que algunos autores consideraban que el término no dejaba de ser una puesta al día de otros conceptos ya ampliamente estudiados como “satisfacción en el trabajo”, “compromiso organizacional” e “involucración en el trabajo” cuyos constructos habían sido ampliamente testados en investigaciones anteriores y, por tanto, en una traducción libre, “engagement” era “el mismo perro con distinto collar” (Macey y Schneider, 2008; Newman y Harrison, 2008).

Más recientemente, en línea con la evidencia obtenida por Hallberg y Schaufeli (2006), Albrecht (2010) en su libro sobre “engagement” profundizó en las diferencias de este concepto con respecto a los anteriormente citados, y estableció varias, y, entre ellas, concluyó que se trataba de un concepto más amplio y que iba más allá de una actitud, haciendo referencia a cómo un trabajador invierte sus propias energías. El “engagement” en el trabajo se refiere en mayor medida a una

conexión psicológica con el desempeño laboral de las tareas que a una actitud hacia las características de la organización o del puesto (Maslach et al., 2001).

Es por tanto importante conocer que existe un cierto solapamiento del término “engagement” con otros conceptos, pero también lo es constatar la existencia de suficientes evidencias empíricas que muestran que “engagement” es algo más que una forma diferente de referirse a otros conceptos psicológicos, siendo considerado mejor predictor de los resultados organizativos que anteriores conceptos relacionados (Agarwal, 2014; Bakker et al., 2011; Rich et al., 2010).

En relación con su carácter predictor de los resultados organizativos, las investigaciones académicas sobre el papel del “engagement” han estado dirigidas en mayor medida a analizar su efecto sobre aspectos tales como el desempeño de las tareas (Rich et al., 2010); la productividad (Harter et al., 2002), la retención de talento (Saks, 2006), la salud del empleado (Schaufeli y Bakker, 2004), el desempeño y rendimiento de los empleados en su puesto de trabajo o en sus tareas académicas en el caso de estudiantes (Salanova y Schaufeli, 2004) o en el desempeño general de las organizaciones (Harter et al., 2002).

En la literatura son recientes, y escasos, los estudios en los que se relaciona este concepto con la innovación (Chang et al., 2013; De Spiegelaere et al., 2012; Huhtala y Parzefall., 2007) y aun cuando es considerado un factor muy significativo en relación con la ventaja competitiva (Agarwal et al., 2012; Macey et al., 2011; Asthon y Morton, 2005) queda mucho por ser investigado (Saks, 2006).

En la medida en que, el “engagement” recoge las dimensiones básicas de la motivación intrínseca (Kahn, 1990), a nivel individual se ha observado su relación con aumentos de creatividad e innovación en el trabajo (Chang et al., 2013; Huhtala y Parzefall, 2007; Salanova y Schaufeli, 2004).

Sentirse intrínsecamente motivado está considerado como un antecedente de la creatividad e innovación en el trabajo (Wang, 2013; Yuan y Woodman, 2010; Carmeli y Spreitzer, 2009).

Las personas en ese estado de “engagement” muestran las tres dimensiones (vigor, dedicación y absorción) y en consecuencia están más dispuestas a realizar extra esfuerzos, explorar nuevas posibilidades y a considerar múltiples opciones de respuesta al afrontar un problema (Chang et al., 2013; Janssen et al., 2004; Amabile, 1983) promoviendo e implementando nuevas ideas.

Por ello formulamos nuestra hipótesis de investigación del siguiente modo:

H.4.: El “engagement” está positivamente relacionado con el comportamiento innovador de los trabajadores (IWB)

2.2.5.- Compromiso afectivo

El compromiso afectivo es parte de un concepto más amplio denominado compromiso organizacional, que ha sido ampliamente analizado por académicos y profesionales desde el convencimiento de su relación con el desempeño organizacional (Jafri, 2010; Allen y Meyer, 1990).

El compromiso organizacional, como ya hemos indicado en el apartado de “engagement”, hace referencia a un concepto diferente a aquél y está más relacionado con factores extrínsecos que con factores motivacionales intrínsecos o con cómo un trabajador invierte sus propias energías (Hallberg y Schaufeli, 2006). Algunos autores han mostrado en sus investigaciones que mientras el “engagement” se caracteriza por una alta excitación (ligado al concepto de energía de su dimensión “vigor”), el compromiso organizacional se caracteriza por sentimientos también positivos, pero algo más moderados como el confort (Yalabik et al., 2013; Allen y Meyer, 1990).

El compromiso organizacional, recoge la percepción del trabajador sobre la manera en que está establecida su relación con la empresa para la que presta sus servicios, sobre cómo asume los objetivos de la organización como propios, lo que es razonable con la reciprocidad que el trabajador espera por parte de la organización a su esfuerzo según la teoría del intercambio social (Blau, 1964) y la teoría de las expectativas (Vroom, 1964).

De modo general podemos decir que las aproximaciones realizadas por los académicos han ido variando a lo largo del tiempo desde un concepto unidimensional definido como el nivel de intensidad de la fuerza de la identificación de una persona con una organización en particular (Porter et al., 1974), hasta un concepto complejo, multidimensional, y sobre el que existe un creciente consenso tras la investigación realizada por Allen y Meyer en 1990. Se refiere a la conexión emocional que los empleados crean con su organización,

basada en valores e intereses compartidos (Meyer y Allen, 1997; Mowday, 1998), y la definición de compromiso afectivo más extendida entre los académicos es: “un estado psicológico que caracteriza la relación del empleado con la empresa y que tiene implicaciones en la decisión del empleado de querer continuar siendo miembro de la organización”. Meyer y Allen (1997, p. 67).

Dicho estado psicológico tiene tres componentes: compromiso afectivo, compromiso calculado (o de continuidad) y compromiso normativo (Allen y Meyer, 1990).

El compromiso afectivo con la organización se refiere al apego emocional, nivel de identificación e involucración en ella que experimenta el trabajador. Se define como el vínculo afectivo caracterizado por la identificación e implicación del individuo con la organización, así como el sentimiento de placer de formar parte de ella (Meyer y Allen, 1997; Allen y Meyer, 1990).

Cuando es alto se produce una alta identificación con los objetivos de la organización y, en definitiva, el trabajador permanece en la empresa “porque quiere”.

En relación con el concepto de “engagement”, el compromiso afectivo difiere del mismo, específicamente, en que implica un vínculo afectivo con los valores de la organización en su conjunto (Christian et al., 2011; Brooke et al., 1988) y el “engagement” abarca percepciones basadas en el propio trabajo (Christian et al., 2011; Maslach et al., 2001).

El compromiso calculado (o de continuidad) se refiere al compromiso del trabajador basado en los costes personales del abandono (inversión realizada en tiempo, dinero,...) o en la percepción de escasez de empleo alternativo (de Frutos, 1998). Es decir el trabajador permanece en la empresa porque llega a la conclusión de que “tiene” que quedarse.

Por último, el compromiso normativo hace referencia al sentimiento de lealtad, de obligación moral de permanecer. El trabajador decide quedarse porque cree que “debe” (Por ejemplo: debido a que considera que la empresa en el pasado le dio una oportunidad que nadie más le hubiese dado).

El compromiso del trabajador con su organización ha sido un factor, que ha sido ampliamente analizado por académicos y profesionales en relación con factores organizacionales como el clima organizacional (Chiang et al., 2010), con el desempeño y productividad organizacional (Cohen, 2007; Allen y Meyer, 1990), y

con los resultados de la empresa y las prácticas de gestión de recursos humanos (Marescaux et al., 2013).

En dichas investigaciones se ha destacado el papel del compromiso afectivo del trabajador en la consecución de los diferentes resultados, a través de la influencia sobre su comportamiento. Si está en la organización “porque quiere”, con ese sentimiento de pertenencia, parece lógico pensar que cuanto mayor sea éste, mayor será la tendencia a alinear sus objetivos con los de la empresa e involucrarse en las actividades y proyectos que la organización desarrolle en pos de sus objetivos (Sum et al., 2008). Es más, como sugiere la propia investigación de Meyer y Allen (1997), aquellos que quieren quedarse en la organización estarán más motivados a mejorar su desempeño que aquellos que están en ella porque “tienen” o “deben” quedarse.

Es por ello que aquellos trabajadores con alto compromiso afectivo estarán dispuestos en virtud de su identificación con los objetivos de la empresa y su involucración en la misma, a mostrar una mayor disposición para aportar ese esfuerzo “extra” que conlleva el comportamiento innovador (Herold, et al., 2008). Asimismo, algunos autores han comentado que, precisamente, la falta de identificación con la empresa puede ser uno de los factores relacionados con las resistencias al cambio que las organizaciones deben tomar en cuenta en la implementación de sus procesos relacionados con la gestión del conocimiento y desarrollo de capacidades en innovación (Xerri, 2013; Parish et al., 2008).

Un “ir un poco más allá” del comportamiento habitual es considerado por varios autores como una muestra del compromiso que las personas mantienen con su organización (Jafri, 2010; Herold et al., 2008; Marqués, Galende y Cruz, 2006).

Sin embargo, podemos decir que las investigaciones para analizar la relación del compromiso afectivo con el comportamiento innovador de los trabajadores, se encuentran en sus inicios (Li y Zheng, 2014; Schimansky, 2014). De hecho, son recientes las investigaciones que han encontrado evidencia empírica de una relación positiva entre el compromiso afectivo y el comportamiento innovador de los trabajadores (Jafri, 2010; Michaelis et al., 2009; Reuvers et al., 2008). Además, como indica Jafri (2010) en su investigación sobre dicha relación positiva con los datos de ochenta mandos del sector de la distribución comercial (“retail”) en la India, ésta puede verse afectada por diferencias culturales (Cox et al., 1991), y esta investigación también responde al interés por analizar dicha relación en occidente.

Por ello formulamos nuestra hipótesis del siguiente modo:

H.5.: El compromiso afectivo está positivamente relacionado con el comportamiento innovador de los trabajadores (IWB)

Como hemos indicado en este mismo apartado al explicar la dimensión de compromiso afectivo del compromiso organizacional según Allen y Meyer (1990), ésta es diferente del “engagement” porque este último representa percepciones basadas en el trabajo en sí mismo, y el compromiso afectivo se corresponde con un vínculo afectivo emocional con los valores de la organización en su conjunto.

Además, otros autores han hecho hincapié en una segunda diferencia entre ambas derivada de la consideración de “engagement” como un concepto más amplio que implica una inversión total de uno mismo en términos de energías cognitivas, emocionales y físicas, frente a compromiso afectivo que representa un vínculo emocional (Christian et al., 2011).

En la literatura existen estudios, desde diferentes niveles de análisis, en relación con el comportamiento innovador de los trabajadores y se ha indicado en varias investigaciones que los aspectos relacionados con el puesto de trabajo tienen un mayor impacto sobre el IWB que aquellos aspectos del ámbito organizativo (Hammond et al., 2011; Ramamoorthy et al., 2005; Janssen, 2000). Al mismo tiempo, otros autores han encontrado evidencia empírica de una mayor influencia del “engagement” respecto al compromiso afectivo en relación con el comportamiento altruista de los trabajadores (Álvarez et al., 2014).

Por ello, formulamos nuestra hipótesis del siguiente modo:

H.5.1.: El “engagement” tendrá una influencia positiva mayor sobre el comportamiento innovador de los trabajadores (IWB) que el compromiso afectivo.

2.2.6.- Equipos: Cohesión, Riesgos para la imagen personal e Integración

En la mayoría de empresas y sectores hablar de puestos de trabajo fijos, no ya sólo en referencia a su acepción legal en materia laboral, si no en cuanto a que su contenido en tareas y/o competencias permanezca invariable, es algo prácticamente obsoleto en un mundo actual en el que la mayor parte de las tareas que realizan unas personas están interrelacionadas con las que realizan otras. Es por ello que la innovación en relación con los equipos de trabajo ha sido ampliamente estudiada por los investigadores, especialmente en equipos de I+D (Parzefall et al., 2008; West y Hirst, 2003; Scott y Bruce, 1998).

Muchas de las investigaciones llevadas a cabo en relación con la influencia de los equipos de trabajo se han realizado en el nivel grupal, utilizando como variables dependientes los resultados (desempeño) o la innovación del conjunto del grupo medida como el número de patentes obtenidas en un período. La influencia de los grupos de trabajo sobre la innovación individual ha recibido menor atención (Scott y Bruce, 1994).

Conocemos que esos equipos de trabajo pasan por diferentes etapas a lo largo del tiempo en las que se producen interacciones en relación a su cohesión, reparto de tareas, liderazgo,... (Wheelan, 2009; Mathieu et al., 2008; Miller, 2003; Tuckman, 1965). Además, una característica común en todos ellos es que la variable tiempo es relevante en su conformación como equipos, ya que se trata de un proceso de aprendizaje y, en consecuencia deben asimilarse nuevos conceptos, patrones de conducta,... que requieren plazos diferentes para las diferentes personas que conforman los equipos.

El modelo más utilizado a efectos didácticos sobre las diferentes fases por las que pasa un pequeño equipo de trabajo desde su constitución hasta su disolución es el de Tuckman (1965). Inicialmente el modelo estaba compuesto de cuatro fases (Formación, Conflicto, Normalización y Desempeño) y, en una revisión junto con otra investigadora años más tarde (Tuckman y Jensen, 1977) incluyó una última fase (Terminación o disolución del equipo).

El modelo de Tuckman (1965) es uno de los más utilizados y fáciles de interpretar al describir las etapas como un proceso natural que se sucede en la constitución de la gran mayoría de los equipos de trabajo. La duración y la intensidad de cada una de ellas varía de unos equipos a otros (Mathieu et al., 2008; Wheelan, 2003).

Tabla: 2.6: Fases de evolución de los equipos (Tuckman, 1965)

| | Forming | Storming | Norming | Performing |
|------------------|---|---|---|---|
| Resumen genérico | Incertidumbre sobre qué hay que hacer y cómo | Conflicto: Se cuestiona el liderazgo y prima el "yo" frente al "nosotros" | Normativa: Se asignan roles y se comparte metodología y propósito | Realizativa: Interés general por el resultado |
| Emociones | Inseguridad y Ansiedad | Impaciencia | Afinidad Alivio | Confianza |
| Proceso | Los miembros esperan a que alguien externo guíe | Resistencia a la tarea y a la jerarquía | Se comparte la metodología | Objetivo común, comunicación eficiente y reducido conflicto |

Fuente. Elaboración propia a partir de Tuckman (1965)

Las etapas que consideramos en esta investigación y su definición son las siguientes (ver Tabla 2.6):

1. “Forming”: Etapa formativa: Esta etapa se caracteriza por ser una etapa de transición de un estado “individual” a un estado de “miembro”. Los participantes experimentan una mezcla de excitación, optimismo, orgullo por haber sido elegidos, apego inicial al equipo, y a la vez, sospecha, miedo e inquietud (Tuckman, 1965). El equipo trata de definir la tarea según las exigencias del promotor y de decidir el camino a seguir para su logro. Para ello, se enzarzan en discusiones abstractas y generales y se quejan de los obstáculos o barreras que se les presentan.

2. “Storming”: Etapa conflictiva: Esta es a menudo la etapa más difícil. Los miembros son cada vez más enemigos entre sí; reaccionan negativamente ante el líder y/o facilitador cuestionando su sabiduría y la capacidad del resto de miembros del equipo. Impacientes por la falta de progreso, pero todavía muy inexpertos en la toma de decisiones, los miembros discuten las acciones que deberían emprender. Tratan de depender solamente de su experiencia personal y profesional, resistiéndose a cualquier colaboración con los otros miembros del equipo.

En esta etapa se pone a prueba a los miembros para ver si son capaces de escucharse, de pensar con las ideas de todos, de entender las necesidades de los demás y de encontrar lo que hay de común entre sus ideas, sentimientos,

necesidades y metas. Para superar estos conflictos es necesario manifestar las semejanzas.

Durante este periodo, los participantes del equipo sienten que la tarea es diferente o más difícil de lo que se podían imaginar. Durante las reuniones pueden aparecer comportamientos dominantes y nada cooperativos e incluso pueden producirse debates sobre puntos de acuerdo reales.

3. “Norming”: Etapa normativa: Esta etapa comienza cuando el equipo aprende a utilizar una metodología correcta. Durante esta etapa los miembros van reconciliándose y respetándose. Aprenden a escucharse y a pensar con las ideas de todos. La atención se va desplazando del individuo hacia el grupo. Existe aceptación hacia el equipo porque se comienza a compartir ideas y a estrechar las relaciones interpersonales más allá del trabajo. El conflicto emocional se reduce a medida que las relaciones competitivas se vuelven más cooperativas porque los individuos sienten que el grupo les enriquece, pero también entienden y aceptan las diferencias.

Se aceptan los roles en el equipo y esto hace que se aprecie la individualidad. Así, se reducen los conflictos y aumenta la cohesión. Existe un sentimiento de alivio porque parece que todo va a salir bien.

En este contexto, existe más tiempo y energía para centrarse en la meta y de comenzar un progreso significativo.

4. “Performing”: Etapa realizativa: El equipo crece como entidad social y existe un ambiente de confianza y de respeto de las individualidades porque los miembros ya han establecido sus relaciones y expectativas. Ya se han aceptado las virtudes y debilidades de cada uno y así, pueden comenzar a actuar, diagnosticar y solucionar los obstáculos. Demuestran capacidad para prevenir y resolver dificultades e intentos por alcanzar la armonía para evitar conflictos.

Normalmente en esta etapa existe y se realiza una gran cantidad de trabajo.

Las diferentes investigaciones publicadas siguiendo el modelo de Tuckman anteriormente mencionado no detallan los cuestionarios y escalas de medición utilizados y, en ocasiones, están disponibles bajo la solicitud de trabajos de consultoría (Wheelan, 2009; Wheelan y Hochberger, 1996). En el caso de la

investigación llevada a cabo por Miller (2003) sobre estudiantes universitarios, se detallan los ítems analizados en cada fase, no así las preguntas concretas realizadas.

Asimismo, y siendo prácticamente inexistentes los intentos por analizar la relación de la fase de desarrollo del equipo de trabajo con la innovación (Denti y Hemlin, 2012), en 2013 en la web de Massachusetts Institute of Technology, en el apartado de recursos humanos, como recurso a disposición del público, se encuentra un cuestionario con 32 ítems para determinar la fase de desarrollo en la que se encuentra el equipo de trabajo. No se han podido encontrar, ni en la citada web ni en la literatura, referencias a la validación empírica del instrumento. Por ello, como veremos en el capítulo 3 de esta tesis, se utilizará la prueba piloto con el objetivo de aportar conocimiento sobre la consistencia y confiabilidad del mismo.

En el caso de ser así, analizaremos su influencia en el comportamiento innovador de los trabajadores.

En cualquier caso, y en un intento por determinar la influencia del equipo de trabajo sobre el comportamiento innovador de los trabajadores (IWB), en la literatura existe un factor, la cohesión del equipo que, como hemos visto, evoluciona a lo largo de las diferentes fases, y sobre el que existe amplio consenso en relación a su influencia sobre la innovación.

2.2.6.1.- Cohesión

La cohesión en el grupo de trabajo ha sido destacada como un importante antecedente de la innovación individual (Van der Vegt y Janssen, 2003; Keller, 2001; West y Farr, 1990).

La cohesión en este caso se asocia a una convergencia cognitiva, a compartir esquemas mentales (Druskat y Pescosolido, 2002) que permiten un mejor conocimiento de los demás reduciendo el nivel de conflicto y mejorando con ello las interacciones entre los miembros.

Ese consenso cognitivo está positivamente relacionado con las expectativas de los miembros del equipo en relación con la implementación de las ideas (Mohammed y Ringseis, 2001). Al mismo tiempo, se ha considerado que el nivel de cohesión de un grupo de trabajo determina el grado en el que una persona puede introducir ideas sin autocensurarse (Rogers, 1954), hecho éste muy importante en el nivel individual en el que analizaremos la percepción que el trabajador, como individuo,

tiene sobre dicho nivel de cohesión, más allá de la posible existencia de hechos objetivos que permitiesen determinar cual fuere éste.

Asimismo y de acuerdo con la teoría de control social (Hirschi y Stark, 1969) las personas pueden contenerse si pertenecen a grupos muy cohesionados, y, de hecho, en el nivel individual, una gran cohesión del grupo puede afectar negativamente a la relación entre las competencias de la persona y su desempeño profesional (Shin y Park, 2009).

De todos modos, siendo una de las variables más analizadas en relación con las dinámicas de los grupos y sus efectos sobre diferentes resultados (variables dependientes entre las que destacan el desempeño del grupo y/o la empresa), se continúa discutiendo sobre su definición y sobre el modo de medirla (McLeod y von Treuer, 2013).

Tradicionalmente la cohesión ha sido considerada un concepto unidimensional y, en general, los diferentes investigadores han seguido lo marcado por Festinger (1950) que instrumentalizaba la cohesión como “todo el conjunto de fuerzas que actúan sobre los miembros para seguir perteneciendo al grupo. Estas fuerzas pueden depender del atractivo o repulsión que generen bien el prestigio o reputación del grupo, bien de sus integrantes o bien de las actividades en las que el grupo participa” (p. 274). Por ello, en la práctica, las diferentes escalas utilizadas se han centrado en preguntar a los miembros del equipo sobre su nivel de afinidad entre unos y otros o sobre cuánto tiempo querían permanecer en el grupo (McLeod y von Treuer, 2013; Carless y De Paola, 2000; Hogg, 1992).

En 1990, Bollen y Hoyle presentaron el concepto “cohesión percibida” que incluye “el sentido de pertenencia del individuo a un grupo particular y sus sentimientos morales en relación con su pertenencia a dicho grupo” (Bollen y Hoyle, 1990, p.482). En dicho concepto hacen hincapié en la importancia que la percepción individual de los miembros del equipo tiene tanto sobre su comportamiento como sobre el comportamiento del grupo (Bollen y Hoyle, 1990) y resaltan que la percepción del individuo sobre la cohesión del grupo tiene dos dimensiones: sentido de pertenencia y sentimientos morales. En su investigación indican que esta definición tiene algunas características diferentes a las indicadas por Festinger (1950), y que, básicamente, podemos resumir en la importancia que tiene la percepción frente a medidas analíticas sobre la naturaleza y frecuencia de las interacciones en el grupo, en que es más amplia, al no restringir en su definición que las causas tengan que ser “fuerzas” y por último, en que no consideran que la atracción del individuo hacia el grupo sea parte de la cohesión.

En 2000 Carron y Brawley (Carron y Brawley, 2000) definieron la cohesión grupal como un proceso dinámico que tiene su reflejo en la tendencia del grupo a unirse y permanecer unido en aras a la consecución de sus objetivos instrumentales y/o a la satisfacción de las necesidades de sus miembros. Dicha definición estaba en línea con el trabajo anterior realizado por Carron et al. (1985) en el que se desarrolló un instrumento de medida para la cohesión en equipos en el mundo del deporte. También en el año 2000, Carless y De Paola publicaron su investigación en la que trataron de validar si el instrumento (GEQ) de medida desarrollado por Carron et al. (1985) para equipos del mundo del deporte, y que se estaba convirtiendo en el más utilizado, era trasladable a equipos en el mundo de la empresa.

Los resultados de dicha investigación empírica mostraron la no existencia de una evidencia empírica de todas las dimensiones (cuatro) identificadas por Carron et al. (1985) y se obtenía una versión revisada del cuestionario. En dicho cuestionario, Carless y De Paola muestran que la cohesión es un concepto tridimensional: cohesión de la tarea (compromiso de los miembros con la tarea a realizar); cohesión social (la medida en que los miembros interactúan socialmente) y atracción individual al grupo (la medida en que los miembros ven el grupo como un grupo socialmente atractivo).

Como indican McLeod y von Treuer (2013) y Carron et al. (2000) los resultados de Carless y De Paola deben ser interpretados con precaución ya que la muestra utilizada corresponde a 120 empleados pertenecientes a una única organización, con antigüedades en la organización muy diferentes.

Este hecho ya es indicado por Carless y De Paola (2000) en su investigación, en la que además indican que es necesario profundizar en el conocimiento de la cohesión en los equipos de trabajo. Asimismo, McLeod y von Treuer indican que los resultados obtenidos, si bien no son extrapolables, sí ponen en cuestión la validez del modelo desarrollado para el mundo del deporte por Carron et al. (1985) fuera de ese ámbito (McLeod y von Treuer, 2013).

El cuestionario desarrollado por Carless y De Paola (2000) no ha sido específicamente testado, hasta donde conocemos, en relación con la influencia sobre el comportamiento innovador de los trabajadores (IWB), por lo que en esta investigación aportaremos conocimiento sobre la posibilidad de su utilización y, en línea con sus conclusiones, consideraremos la cohesión como un concepto tridimensional.

En la literatura, se han obtenido resultados dispares en relación con la influencia en el desempeño organizacional y/o la innovación de la percepción del trabajador sobre otros conceptos relacionados, como el apoyo de los compañeros y la relación con ellos, que han sido medidos de manera diferente, con algunos ítems similares y otros no tanto. Así, por ejemplo, no se ha obtenido evidencia de su relación con el comportamiento innovador (Bunce y West; 1995; Scott y Bruce, 1994) y sí se ha obtenido evidencia empírica de su relación con la innovación (Eisenbeiss et al., 2008; Axtell et al., 2000). Al mismo tiempo, se ha solicitado desarrollar investigaciones para analizar su papel en relación con la innovación (Stoker et al., 2001).

Por ello formulamos nuestras hipótesis del siguiente modo:

H.6.: La percepción del trabajador sobre el nivel de cohesión del equipo está relacionada positivamente con el comportamiento innovador de los trabajadores (IWB).

2.2.6.2.- Riesgo para la imagen personal

Adicionalmente, y dentro del área de la percepción que el individuo tiene sobre cómo es el grupo al que pertenece o quiere pertenecer, desde el punto de vista socio-político, Yuan y Woodman (2010) desarrollaron un modelo por el que analizaron el impacto que el riesgo calculado en la imagen personal (en relación con el grupo) puede tener sobre el comportamiento innovador de los trabajadores (IWB).

En la perspectiva de los equipos de trabajo, la cooperación no es un acto de generosidad hacia los compañeros y compañeras del equipo, sino fruto de un cálculo racional: todos ganamos poniendo en común los recursos de todos (Katzenbach y Smith, 1993).

En cierta medida puede decirse que la percepción de la realidad que tenemos se construye, al menos parcialmente, por la interacción social. Las impresiones que los demás tienen sobre lo que hacemos o dejamos de hacer son un importante determinante del comportamiento individual, ya que dichas impresiones provocan reacciones hacia la persona por parte de otros del entorno y ello influye en la capacidad de ésta para conseguir los recursos y el apoyo necesario para conseguir

sus objetivos (Yuan y Woodman, 2010; Leary y Kowalski, 1990; Tedeschi y Riess, 1981).

Dicho riesgo calculado en la imagen personal ha sido analizado en estudios realizados en el nivel organizacional, pero también se han obtenido evidencias en el nivel individual. En 1989, en la investigación de West sobre la innovación llevado a cabo sobre un colectivo de enfermeras, las participantes citaron “la reacción de los demás” como un factor de preocupación que tenía un efecto directo sobre su comportamiento innovador.

En 1996 en la investigación de Sutton y Hargadon en una empresa de diseño de productos, mostraron como los ingenieros de diseño utilizaban las sesiones de “brainstorming” como si fueran actuaciones en el escenario para impresionar a sus compañeros y obtener una favorable imagen hacia su persona.

En 2010, Yuan y Woodman en su investigación sobre 425 trabajadores a tiempo completo y sus 96 supervisores en cuatro empresas operando en diferentes sectores, también obtuvieron evidencia empírica de que el riesgo esperado en la imagen personal tenía una relación negativa con el comportamiento innovador de los trabajadores.

En la medida que ya hemos comentado que la innovación puede suponer un cambio en el “status quo”, el riesgo sobre la imagen personal puede jugar como freno o acelerador para la adopción de comportamientos innovadores.

Por ello formulamos nuestra hipótesis del siguiente modo:

H.7.: El riesgo para su imagen personal tiene una relación negativa con el comportamiento innovador de los trabajadores (IWB).

2.2.6.3.- Integración

Al mismo tiempo, y como complemento a lo indicado en este apartado sobre el nivel de cohesión del equipo y el impacto del riesgo para la propia imagen, volvemos sobre la idea ya comentada a lo largo de esta investigación, de que el trabajo propio cada vez está más relacionado con el que realizan los demás y los adelantos tecnológicos permiten hoy una colaboración más estrecha con otros equipos que estén trabajando en la organización.

Patterson et al., 2005 en su investigación para la validación de un instrumento de medida del clima organizacional, en el cuadrante del modelo de relaciones humanas, incluyen la dimensión “integración” que definen como “*el nivel de confianza y cooperación interdepartamental*”.

Si bien es un concepto pensado para ser analizado en el contexto organizacional, del análisis de los items utilizados para su medición (como por ejemplo “Unos miembros del equipo no se fían de otros y vigilan lo que están haciendo los demás” o “Se comparte información entre las diferentes secciones”) puede establecerse que la percepción que el miembro del equipo tenga sobre cómo está de integrado en la organización el grupo en el que interactúa puede afectar a su comportamiento.

De acuerdo a la teoría de las expectativas (Vroom, 1964) y al modelo de innovación individual formulado por West y Farr (1990) se ha analizado el efecto que la percepción del individuo sobre el rol que su equipo juega en el conjunto de la organización puede tener en su comportamiento (Por ejemplo, por un cálculo, a priori, considerando que el esfuerzo extra que vaya a emplear en la mejora no se verá recompensado por la baja consideración o influencia del equipo en relación con otros).

Por ello formulamos nuestra hipótesis del siguiente modo:

H.8.: El nivel de integración del equipo está directamente relacionado con el IWB

2.2.7.- Relación con el IWB del liderazgo participativo y las prácticas de gestión de personas (PGP) como antecedentes del “engagement” y del compromiso afectivo de los trabajadores.

Hasta ahora hemos considerado que tanto la relación entre el liderazgo participativo del inmediato superior y el comportamiento innovador de los trabajadores (ver apartado 2.2.2) como la relación entre las prácticas de gestión de personas (PGP) y el IWB se produce de forma directa (ver apartado 2.2.3.).

Por otro lado, hemos formulado nuestras hipótesis sobre la relación positiva entre el “engagement” y el comportamiento innovador del trabajador (ver apartado 2.2.4) y entre el compromiso afectivo y el comportamiento innovador del trabajador (ver apartado 2.2.5).

En este apartado creemos interesante profundizar en los antecedentes tanto del “engagement” como del compromiso afectivo ya que, al mismo tiempo, ambos han sido considerados en la literatura como variables mediadoras en la relación entre diferentes conceptos y los resultados empresariales.

Por ejemplo, en el caso del “engagement” ha sido considerado como variable moderadora entre el soporte organizacional y el desempeño de las tareas (Rich et al., 2010), o entre el liderazgo y la creatividad del trabajador (Zhang y Bartol, 2010), y en el caso del compromiso afectivo lo ha sido entre las prácticas de RRHH y la satisfacción de los clientes (Nishii et al., 2008) o entre el liderazgo y el desempeño organizacional (Le Blanc y González-Roma, 2012) y en el caso de ambos en conjunto, como mediadoras entre las prácticas de recursos humanos y la rotación no deseada (Juhdi et al., 2013).

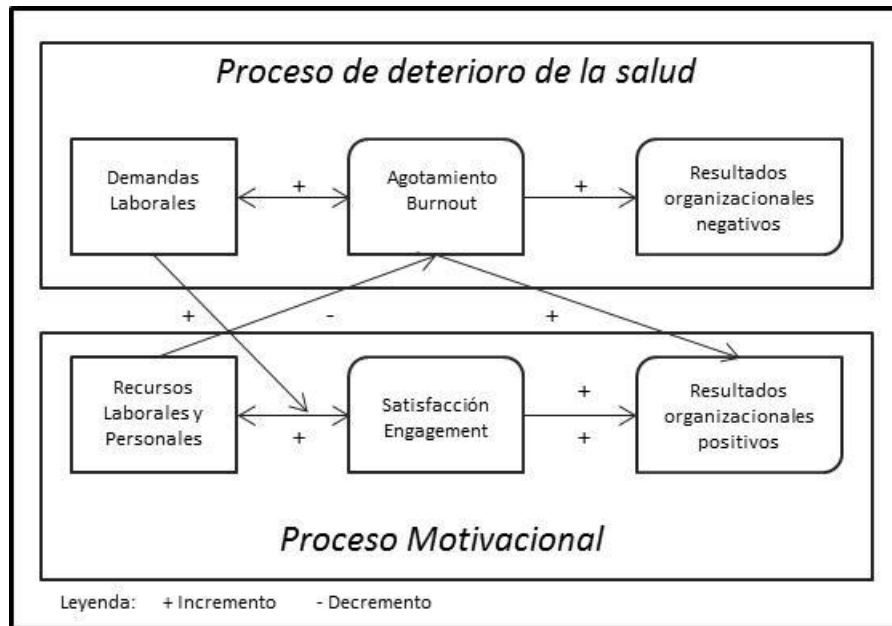
La corriente más extendida en el estudio del “engagement” y sus antecedentes es la basada en la teoría de las demandas y recursos laborales (DRL)¹⁰ en sus diferentes evoluciones (Bakker y Demerouti, 2013; Demerouti et al., 2001). Dicha teoría ha mostrado una alta confiabilidad en diferentes entornos y contextos (Schaufeli y Bakker, 2004) y ha sido utilizada también para predecir otros factores, entre ellos el compromiso organizacional (Bakker et al., 2010).

En dicha teoría se sugiere que con carácter general las características del trabajo pueden organizarse en dos amplias categorías: demandas y recursos laborales, que tienen sus efectos interactivos sobre el bienestar y la motivación del empleado. En líneas generales, las demandas laborales hacen referencia a aquellos aspectos del trabajo que requieren un esfuerzo y se relacionan por tanto con costes fisiológicos y psíquicos (por ejemplo la sobrecarga de trabajo o las relaciones emocionalmente exigentes con los clientes). Por otro lado, los recursos laborales se corresponden con aquellos aspectos físicos, sociales u organizacionales del trabajo que hacen posible alguno de los siguientes aspectos: ser funcionales al alcanzar los objetivos laborales, reducir las demandas laborales y los costes fisiológicos y psicológicos asociados, o estimular el desarrollo y crecimiento personal (Bakker y Demerouti, 2013; Demerouti et al., 2001).

¹⁰ JD-R en sus siglas en inglés por “Job Demands-Resources model”

Las demandas laborales han sido consideradas como desencadenantes del proceso de deterioro de la salud, y los recursos laborales, por su parte, del proceso motivacional (Bakker y Demerouti, 2013). Ver figura 2.4.:

Figura 2.5.: Resumen de procesos en el modelo de demandas y recursos laborales



Fuente: Elaboración propia a partir de Bakker y Demerouti (2013) y Salanova y Schaufeli (2008).

De este modo, en la literatura se encuentran evidencias empíricas de que los recursos laborales son predictores de aspectos como la satisfacción en el trabajo, la motivación, el “engagement” y el compromiso organizacional (Bakker et al., 2010).

Las razones utilizadas para explicar esta aparente dicotomía son que las demandas laborales exigen básicamente esfuerzo y recursos energéticos, mientras que los recursos laborales satisfacen necesidades humanas básicas como autonomía, relación y autoeficacia (Bakker y Demerouti, 2013; Nahrgang et al., 2011; Deci y Ryan, 2000).

En línea con el carácter motivacional de los recursos laborales, varios son los estudios que han mostrado una relación positiva entre éstos y el “engagement”. Así, diferentes investigadores han encontrado una clara relación de recursos laborales tales como, por ejemplo, el apoyo social de compañeros y supervisores, estilos de liderazgo, la participación, la autonomía y la formación, con el “engagement” (Nahrgang et al., 2011; Schaufeli y Bakker; 2004).

El inmediato superior del trabajador, desde el punto de vista del liderazgo participativo que estamos analizando, es un proveedor de recursos para el trabajador de modo que facilita al trabajador conseguir los requerimientos del puesto. En la medida en que los inmediatos superiores son agentes (representantes) de la organización, sus comportamientos juegan un rol crítico en modelar las actitudes y comportamientos de los trabajadores (Bhatnagar, 2012).

De hecho, al igual que desde la teoría de demandas y recursos laborales (DRL), la relación entre el liderazgo y el “engagement” puede ser explicada también tanto a través de la teoría del intercambio social (Blau, 1964) como por la teoría del contrato psicológico (Rousseau, 1995). En virtud de las cuales un trabajador que percibe oportunidades sinceras de participación por parte de su inmediato superior tratará recíprocamente de corresponder, con una mayor disponibilidad, para hacer frente a las necesidades que su puesto de trabajo plantea.

En la medida en la que el trabajador percibe que su superior está cumpliendo dicho contrato (respeto, colaboración en su desarrollo,...) se siente en la obligación de devolverlo con un mayor vigor, dedicación y absorción (Saks, 2006). Este estado emocional de vinculación positiva con el trabajo que es el “engagement” tiene su efecto sobre el comportamiento innovador del trabajador pues está más dispuesto a realizar los esfuerzos necesarios para la mejora de su puesto de trabajo (Agarwal et al., 2012).

Aunque el liderazgo aparece como un recurso laboral crítico en el modelo de demandas y recursos laborales (DRL), ha sido en estos últimos años en los que el “engagement” está siendo investigado en relación con la innovación cuando está comenzando a analizarse su relación conjunta en la misma y a obtener evidencias empírica de que dicha relación se produce a través del “engagement” del trabajador (De Spiegelaere et al., 2014; Agarwal, 2014; Alfes et al., 2013; Alok e Israel, 2012; Tims et al., 2011) y queda mucho por investigar sobre dicha relación (Agarwal, 2014).

H.9.: El liderazgo participativo del inmediato superior está relacionado positivamente, a través del “engagement”, con el comportamiento innovador del trabajador (IWB).

En el mismo sentido, según hemos visto anteriormente en este apartado, al explicar la teoría de las demandas y recursos laborales (DRL), varias prácticas de gestión de personas (PGP), como por ejemplo la formación y la participación, son consideradas recursos laborales antecedentes del “engagement”.

En los últimos años existe un gran interés entre los académicos para profundizar en el conocimiento de la relación entre las prácticas de gestión de personas (PGP) y el “engagement” (Sparrow, 2013; Truss et al., 2013), entendiéndose que ésta pueda ser la llave para impactar directamente en el desempeño individual de los trabajadores.

De hecho, el “engagement” ha sido analizado en estos últimos años como variable mediadora entre las prácticas de gestión de personas y diferentes resultados empresariales. Así, ha recibido atención en relación con su efecto inverso sobre la rotación no voluntaria de trabajadores en las organizaciones, reconociéndose sistemáticamente su importancia e influencia para mejorar la evolución de esa variable (Shuck et al., 2014; Juhdi et al., 2013; Marescaux et al., 2013).

Otros autores (Truss et al., 2013), en su investigación sobre siete estudios anteriores que relacionaban las prácticas de gestión de personas con el “engagement”, concluyen que queda mucho por investigar sobre dicha relación y que a través de las prácticas de gestión de personas en las organizaciones es posible influir sobre el “engagement” de los empleados, provocando en una relación “ganar-ganar” entre trabajadores y empresarios.

En todas las investigaciones de este apartado se han analizado diferentes prácticas de gestión de recursos humanos en relación con el “engagement”, pero, en todas ellas existe un consenso en incluir aquellas que nosotros hemos considerado a efectos de investigación (sistema de remuneración, formación y desarrollo, compartir la información y participación de los empleados) y en reflejar la necesidad de seguir investigando sobre las mismas en otros contextos.

Asimismo, analizando las prácticas de gestión de personas en relación con la innovación, y en concreto con el comportamiento innovador de los trabajadores, diferentes autores han estudiado recientemente el papel del “engagement” como variable mediadora (Prieto y Pérez Santana, 2014, pág.: 200; Alfes et al., 2013), siendo significativo en todos los casos.

Por ello, en la medida que con esta investigación se quiere contribuir a conocer la relación entre las prácticas de gestión de personas, el “engagement” y el comportamiento innovador de los trabajadores, formulamos nuestra hipótesis del siguiente modo:

H.10.: Las prácticas de gestión de personas aplicadas en la empresa (PGP) están relacionadas positivamente, a través del “engagement”, con el IWB.

Al igual que en el caso del “engagement”, en el caso del compromiso organizacional las teorías del intercambio social (Blau, 1964), de las demandas y recursos laborales (Demerouti et al., 2001), y del contrato psicológico (Rousseau, 1995) se han mostrado útiles a efectos de conocer los antecedentes del compromiso organizacional y, entre estos, se incluyen tanto el liderazgo del inmediato superior como las prácticas de gestión de personas que está utilizando la empresa (Juhdi et al., 2013; Le Blanc y González-Romá, 2012; Bakker et al., 2010; Eisenberger et al., 2010; Pons y Ramos, 2010; Michaelis, 2009).

Como ya hemos indicado en el apartado de liderazgo (ver 2.2.2), el inmediato superior tiene una enorme importancia sobre los comportamientos y resultados obtenidos por el trabajador (Marescaux et al., 2013) e incluso, en ocasiones, los trabajadores perciben que la empresa es lo que ellos ven en sus inmediatos superiores (Eisenberger et al., 2010; Eisenberger et al., 1986).

Basado en la teoría del intercambio social, el compromiso afectivo se manifiesta de manera recíproca a las percepciones que el trabajador tiene sobre los valores y objetivos de la empresa y sobre cómo ésta se relaciona con él. Por eso, al considerar a su inmediato superior una representación de lo que es la empresa, el tipo de liderazgo que éste ejerza tendrá un efecto sobre su compromiso afectivo (Eisenberger et al., 2010). Cuando el inmediato superior facilita oportunidades para el desarrollo, apoyo y autonomía, los subordinados se sienten en la obligación de reaccionar con mayores niveles de compromiso organizacional, y éste se relaciona con la innovación (Basu y Green, 1997; Scott y Bruce, 1998).

Han sido muchas las investigaciones que se han realizado entre diferentes tipos de liderazgo y el compromiso afectivo de los trabajadores, siendo en su mayoría positivos con el liderazgo de tipo transformacional (aunque no siempre se han obtenido resultados concluyentes -Lee, 2005- sobre el mismo) que ha sido junto con el LMX uno de los tipos de liderazgo más estudiado en relación con diferentes resultados organizacionales en los últimos 30 años. Como ya indicamos en el apartado de liderazgo participativo (ver apartado 2.2.2.), el liderazgo transformacional no ha mostrado resultados concluyentes en relación con el comportamiento innovador de los trabajadores siendo aquellos comportamientos

más ligados a la participación los que obtenían mejores resultados en un contexto de trabajadores del conocimiento (De Jong, 2007).

Por otro lado, se han obtenido evidencias empíricas de la relación entre el compromiso afectivo con la organización y la motivación de los empleados para involucrarse en actividades innovadoras (Michaelis et al., 2009; Reuvers et al., 2008).

Al mismo tiempo, al ser las prácticas de gestión de personas aplicadas en la empresa (PGP), un antecedente del compromiso afectivo del trabajador según hemos explicado en las páginas anteriores de este mismo apartado, y considerando lo ya indicado anteriormente sobre el hecho de que cada persona percibe la realidad de un modo diferente, en esta investigación queremos ampliar las investigaciones realizadas por Juhdi et al., (2013); Marescaux et al., (2013) y Nishii (2008) sobre la relación que dichas prácticas tienen sobre el compromiso afectivo del trabajador.

Como hemos comentado en el apartado correspondiente al compromiso afectivo (ver apartado 2.2.5) recientemente se están encontrando evidencias empíricas de la relación del compromiso afectivo con el comportamiento innovador del trabajador (Xerri, 2013;; Jafri, 2010; Michaelis et al., 2009).

Por ello, en la medida que con esta investigación se quiere contribuir a conocer la relación entre las prácticas de gestión de personas (PGP), y el comportamiento innovador de los trabajadores a través del compromiso afectivo con la organización del trabajador, formulamos del siguiente modo las siguientes hipótesis:

H.11.: El liderazgo participativo del inmediato superior influye, a través del compromiso afectivo, positivamente en el IWB.

H.12.: Las prácticas de gestión de personas (PGP) influyen, a través del compromiso afectivo, positivamente en el IWB.

La distribución organizada, especialmente en el caso de los supermercados de base alimentaria, se caracteriza por una alta dispersión geográfica en múltiples ubicaciones. Esa dispersión geográfica en múltiples, pequeñas (en relación al tamaño global de las organizaciones), ubicaciones tiene un efecto potenciador en la identificación entre “lo que el jefe hace” y lo que “la empresa hace”.

Normalmente, en la distribución comercial organizada, las prácticas de gestión de personas aquí consideradas se corresponden con políticas generales de la empresa en materia de gestión de personas que exceden de la capacidad de gestión del inmediato superior del personal base de los supermercados. En ese caso podríamos inicialmente considerar que estamos hablando de conceptos en el ámbito organizacional y que, en consecuencia, es allí donde deberíamos comprobar su influencia, pero son varios los autores que defienden que su verdadero impacto está directamente relacionado con la percepción que de dichas políticas de gestión de personas tengan los trabajadores y la necesidad de analizar su impacto en el nivel individual (Alfes et al., 2013; Pons y Ramos, 2012; Sanders et al., 2010; Wang y Rode, 2010).

Aun cuando la concepción y control del cumplimiento de las políticas y prácticas de gestión de personas en la distribución comercial organizada de base alimentaria esté centralizada por parte de personal ajeno a la tienda (por ejemplo: profesionales del área de RRHH del grupo o empresa programan, gestionan y verifican el cumplimiento de formación reglada general fuera de las instalaciones en las que habitualmente desarrolla su labor el empleado) es importante analizar el impacto que tiene el inmediato superior sobre la misma (Kuvaas and Dysvik, 2010; Purcell y Hutchinson, 2007). Continuando con el ejemplo anterior, parece importante el papel del jefe inmediato en relación de la percepción del empleado sobre dicha práctica si, por ejemplo, desanima al trabajador colaborador a través de comentarios del tipo “es una pérdida de tiempo”, “cuando vuelvas tendrás que hacer más trabajo...”

Es decir, la Dirección General a través del departamento de Recursos Humanos de su organización, además de controlar el empoderamiento de todos aquellos mandos que tienen bajo su responsabilidad la carrera profesional de otras personas (y el desarrollo de sus capacidades hacia la innovación), podría, en teoría, establecer políticas de gestión de personas, cuya ejecución directa no corresponda al inmediato superior, que sean percibidas por el trabajador de tal forma que se potencie su comportamiento innovador.

Ahora bien, esa posibilidad teórica no debería llevar a la Dirección y a los profesionales del área de gestión de personas a no considerar el papel que los mandos tienen en la percepción de dichas prácticas por parte de los empleados. Máxime cuando hemos comentado que la configuración de este sector (en el caso de los primeros veinte operadores por cuota de ventas hablamos de múltiples localizaciones con pocos trabajadores (entre doscientas y dos mil ubicaciones físicas con menos de treinta trabajadores por tienda) en España). Ello, lógicamente,

acrecienta la percepción que hemos comentado del empleado de considerar que su inmediato superior o el jefe de tienda (figura que en la gran mayoría de los casos coincide) “es” la empresa.

Por ello, y como hemos comentado en apartados anteriores, el inmediato superior tiene una enorme importancia sobre los comportamientos y resultados obtenidos por el trabajador (Marescaux et al., 2013; Eisenberger et al., 2010).

Para la Dirección de este tipo de empresas sucursalistas, es especialmente importante conocer si la percepción positiva por parte del empleado de las prácticas de gestión de personas (PGP) puede tener un efecto tal que afecte positivamente a su comportamiento innovador, o si por el contrario ese comportamiento no se producirá si el estilo de liderazgo desplegado por su jefe no es participativo.

Son muchos los recursos que este tipo de empresas destinan a actividades intensivas en formación, comunicación y participación directamente orientadas hacia que el trabajador conozca de primera mano las prácticas de gestión de personas aplicadas en la empresa (por ejemplo: a través de una revista dirigida a su domicilio personal, un apartado personal de acceso en la web corporativa, visita individual del personal del departamento de Recursos Humanos y formación reglada fuera de su centro de trabajo, etc.).

Anteriores investigaciones han puesto de manifiesto tanto que los jefes operativos (o de la línea jerárquica) juegan un papel importante en la relación entre las prácticas de gestión de personas y el desempeño organizacional (Kuuvas y Dysvik, 2010; Bredin y Söderlund, 2007; Den Hartog y Verburg, 2004) como que las prácticas de gestión de personas tienen una relación positiva con el comportamiento innovador de los trabajadores (Pons y Ramos, 2012; Shipton et al., 2006; De Leede y Looise, 2005) siendo reconocidos éstos como fuente de ventaja competitiva sostenible (Miah et al., 2013).

Por tanto establecemos así nuestra hipótesis:

H.13.: El liderazgo participativo del jefe media en la relación entre las prácticas de gestión de personas aplicadas en la empresa y el IWB

Adicionalmente, y en consonancia con lo indicado a lo largo de este apartado sobre la importancia del estilo participativo del inmediato superior (por la identificación que el trabajador hace entre los comportamientos de su jefe y de la organización), en caso de confirmarse la anterior hipótesis, analizaremos si la influencia de las PGP sobre el comportamiento innovador de los trabajadores está completamente mediada por dicho estilo de liderazgo o si la relación entre las PGP y el comportamiento innovador también se produce a través de otras vías.

Por ello, formulamos así nuestra hipótesis de investigación:

H.14.: El compromiso afectivo, el “engagement” y el liderazgo participativo median conjuntamente en la relación entre las PGP y el IWB de tal manera que la relación directa entre ambas desaparece.

2.2.8.- Variables de control

En la literatura sobre innovación y, en concreto, sobre el comportamiento innovador de los trabajadores existen una serie de variables que se han utilizado recurrentemente para verificar si los datos obtenidos en las diferentes investigaciones variaban en función de los valores de las mismas. Así, entre los más significativos y que también utilizaremos en esta investigación están:

- **Sexo:** El sexo ha sido la variable de control más utilizada al analizar el impacto del liderazgo sobre el comportamiento innovador de los trabajadores, y sus resultados no han sido concluyentes. Así en investigaciones realizadas en Australia (Reuvers et al., 2008) y Pakistán (Imran et al., 2011) se han obtenido evidencias de su carácter moderador sobre la relación, resultando ésta mayor cuando el sexo era masculino. En cambio en investigaciones realizadas en los Países Bajos y Alemania (Sanders et al., 2010) y en EEUU (Scott y Bruce, 1994) dicha variable no ha resultado ser significativa en relación con el comportamiento innovador.

- Edad: En este caso, si bien algunos autores han encontrado evidencia sobre el efecto moderador de esta variable sobre el comportamiento innovador de los trabajadores (Martín et al., 2007) y defienden que dicha relación vendría a ser una “U” invertida (Frosch, 2011), también son muchos los autores que no han obtenido evidencia sobre el efecto que esta variable tiene sobre el IWB (Verworn y Hipp, 2009; Janssen, 2000) o ésta era muy débil (Stoffers et al., 2014).
- Antigüedad en el puesto y en la empresa: Esta variable, que en la literatura se relaciona con la edad en la medida que ambas se relacionan con la máxima “a más tiempo más conocimiento”, tampoco ha obtenido resultados concluyentes en la literatura y, así, en la investigación de 2011 de Tierney y Farmer obtuvieron evidencia empírica de su relación con la creatividad, pero Dorenbosch et al. (2005) y más recientemente Hsu et al. (2011) y Hammond et al., (2011), no.
- Nivel de estudios: Como indican Hammond et al., (2011) en su meta análisis, existen autores que mantienen la creencia de que un nivel mayor de estudios representa un mayor nivel de conocimientos y dominio del puesto de trabajo a través de formación formal y han obtenido evidencias empíricas sobre el efecto moderador de esta variable, otros, como los citados Hammond et al. (2011) no la han encontrado en sus investigaciones.
- Jornada: La utilización de esta variable como moderadora en la literatura sobre innovación (e IWB) tiene una doble vertiente: por un lado, se considera a priori que una persona que no esté a jornada completa, al estar menos horas tendrá un menor conocimiento y en consecuencia un menor dominio del puesto. Por otro lado, se considera que bien por ese motivo o porque su relación laboral no tenga el carácter de indefinido su motivación para la realización de esfuerzos extra será baja y, en consecuencia su comportamiento innovador también.
- Tipo de contrato: La seguridad del trabajador en el puesto de trabajo ha sido considerado un factor importante en relación con el comportamiento innovador de los trabajadores

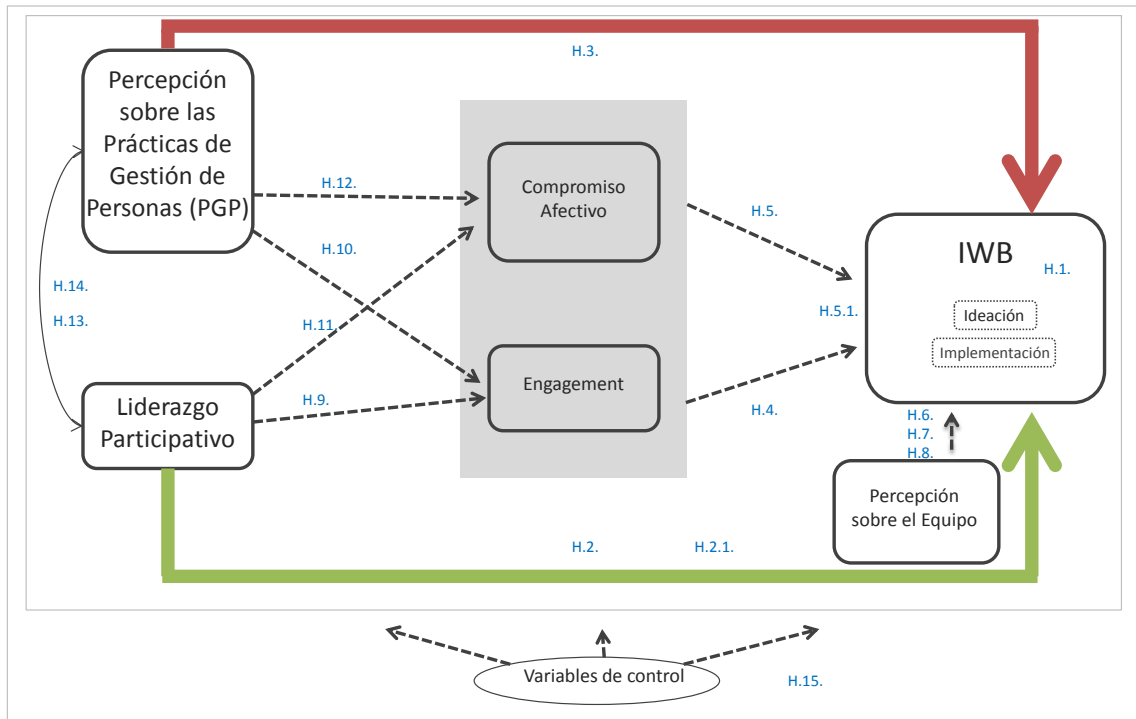
En esta investigación en la que hacemos hincapié en factores motivacionales en un entorno de igualdad de oportunidades pensamos que ninguna de estas variables, al igual que en otras investigaciones en otros entornos, no serán significativas y por ello formulamos nuestra hipótesis de investigación del siguiente modo:

H.15.: Ni el sexo, ni la edad, ni la antigüedad en el puesto de trabajo o en la empresa, ni el nivel de estudios, ni la jornada, ni el tipo de contrato, tendrán un efecto significativo sobre el IWB o sobre las relaciones analizadas en esta investigación.

2.3.- Resumen de Hipótesis

El resumen de las hipótesis planteadas es el siguiente:

Figura 2.6.: Modelo de investigación con hipótesis



H.1.: Ideación e implementación constituyen dos dimensiones diferentes del comportamiento innovador del trabajador (IWB)

H.2.: El liderazgo participativo está positivamente relacionado con el comportamiento innovador del trabajador (IWB)

H.2.1.: El liderazgo participativo tiene una mayor influencia sobre la fase de implementación de ideas que sobre la de ideación en el constructo “comportamiento innovador del trabajador” (IWB)

H.3.: La percepción positiva del empleado sobre las prácticas de gestión de personas (PGP) aplicadas en la empresa está relacionada positivamente con el IWB.

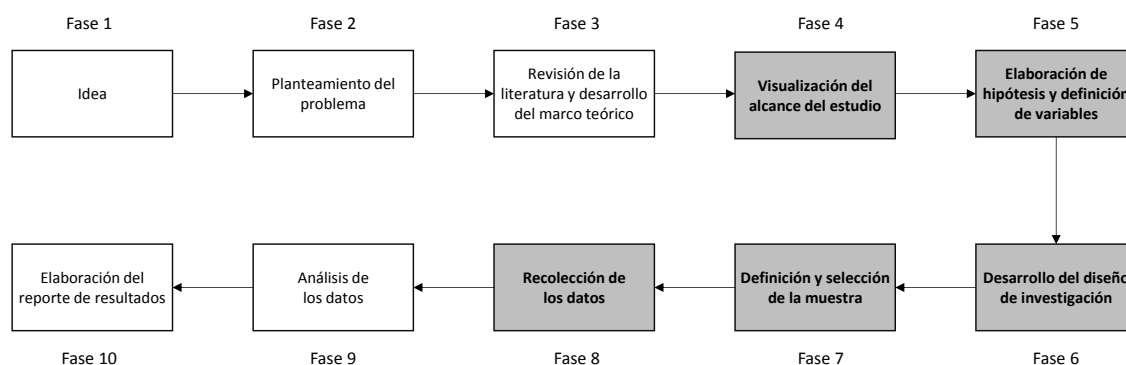
H.4.: El “engagement” está positivamente relacionado con el comportamiento innovador de los trabajadores (IWB).

H.5.: El compromiso afectivo está positivamente relacionado con el comportamiento innovador de los trabajadores (IWB).

- H.5.1.:** El “engagement” tendrá una influencia positiva mayor sobre el comportamiento innovador de los trabajadores (IWB) que el compromiso afectivo.
- H.6.:** La percepción del trabajador sobre el nivel de cohesión del equipo está relacionada positivamente con el comportamiento innovador de los trabajadores (IWB).
- H.7.:** El riesgo para su imagen personal tiene una relación negativa con el comportamiento innovador de los trabajadores (IWB).
- H.8.:** El nivel de integración del equipo está directamente relacionado con el IWB.
- H.9.:** El liderazgo participativo del inmediato superior está relacionado positivamente, a través del “engagement”, con el comportamiento innovador del trabajador (IWB).
- H.10.:** Las prácticas de gestión de personas aplicadas en la empresa están relacionadas positivamente, a través del “engagement”, con el IWB.
- H.11.:** El liderazgo participativo del inmediato superior influye, a través del compromiso afectivo, positivamente en el IWB.
- H.12.:** Las prácticas de gestión de personas (PGP) influyen, a través del compromiso afectivo, positivamente en el IWB.
- H.13.:** El liderazgo participativo del jefe media en la relación entre las prácticas de gestión de personas aplicadas en la empresa (PGP) y el IWB.
- H.14.:** El compromiso afectivo, el “engagement” y el liderazgo participativo median conjuntamente en la relación entre las PGP y el IWB de tal manera que la relación directa entre ambas desaparece.
- H.15.:** Ni el sexo, ni la edad, ni la antigüedad en el puesto de trabajo o en la empresa, ni el nivel de estudios, ni la jornada, ni el tipo de contrato, tendrán un efecto significativo sobre el IWB o sobre las relaciones analizados en esta investigación.

3. Metodología

Figura 3.1.: Ayuda 3 para ubicación en la estructura de la tesis



Fuente: Hernández et al., 2003

La revisión de la literatura realizada en el capítulo número 2 ha puesto de manifiesto que la innovación en las organizaciones se relaciona positivamente con la competitividad y la supervivencia de éstas, y que el comportamiento innovador de los trabajadores (IWB) juega un papel significativo en dicho proceso.

De hecho, más allá del sentido común, diversos autores relacionan el comportamiento innovador de los trabajadores directamente con la innovación organizacional y la competitividad de las empresas (Leong, 2014; Hana, 2013; Pieterse et al., 2010), considerándolo en una gran mayoría de los casos como un “extra” que el trabajador decide ofrecer voluntaria y discrecionalmente (Kheng, 2013; Sanders et al., 2010; Dorenbosch et al., 2005).

Asimismo, y siendo generalmente aceptada la afirmación de que las personas son la fuente originaria de las ideas y que éstas están en el origen de toda innovación (Scott y Bruce, 1994; Van de Ven, 1986), en los últimos años se suceden las investigaciones (Alfes et al., 2013) en relación a cómo inducir y potenciar dicho comportamiento innovador de los trabajadores (IWB), si bien éstas se han centrado más en entornos industriales o en trabajadores muy cualificados y, en occidente, son prácticamente inexistentes las investigaciones realizadas sobre esta materia en el sector de la distribución comercial y en trabajadores de la base jerárquica.

Por ello, en esta tesis se trata de contribuir al conocimiento de los factores que favorecen el comportamiento innovador de los trabajadores (IWB) en la distribución alimentaria minorista. Sector éste con múltiples sucursales y alta dispersión geográfica, en el que, en la práctica, pueden convivir multitud de estilos de liderazgo y diferentes percepciones sobre las políticas de gestión de personas (PGP) aplicadas en la empresa.

Para ello se analiza empíricamente el efecto que en el IWB tienen, tanto de manera individual como a través de varias relaciones simultáneas, varios factores.

Así, el objetivo general de esta tesis (ver apartado 1.4.) es explicar la relación, con el comportamiento innovador de los trabajadores (IWB), del liderazgo participativo del inmediato superior y de las prácticas de gestión de personas (PGP) aplicadas en la empresa, en la distribución alimentaria organizada. Asimismo, específicamente, también es objeto de esta investigación profundizar en si dichas relaciones, además de vinculadas, se producen directamente, o si otros factores median o moderan dichas relaciones.

Poder incidir en la capacidad innovadora de los trabajadores a través de la percepción por parte del empleado de políticas de empresa u otros factores que influyan positivamente en su comportamiento innovador es uno de los retos a los que pretendemos dar respuesta aquí.

Tras exponer el marco teórico que sustenta, contextualizando, el modelo de investigación y las hipótesis formuladas en relación con la incidencia que los diferentes conceptos analizados tienen sobre el comportamiento innovador de los trabajadores (IWB), en este capítulo se describe, justificadamente, qué metodología de investigación ha sido la seleccionada y cómo se ha desarrollado la misma, dentro del ámbito objeto de estudio.

Así:

- En primer lugar, se presenta el ámbito, la población y la unidad muestral de la presente investigación, así como su definición y limitaciones en la generalización del estudio.
- En segundo lugar se introducen los términos de la discusión teórica que sustenta la contribución al conocimiento científico que se pretende llevar a cabo a partir de la elección de un paradigma de investigación y del consecuente enfoque o método de investigación cuantitativo seleccionado, así como los supuestos o presunciones asumidos. Se discute también sobre el alcance inicial y sobre los posibles diseños de investigación entre los que se encuentra el posteriormente aplicado: diseño no experimental y transversal.
- A partir de la definición de la metodología de investigación empírica utilizada, junto a los fundamentos teóricos asociados a la medición de constructos, se expone el proceso de elaboración del instrumento de medida utilizado, la descripción de las construcciones e ítems incluidos, que persigue preservar la

validez y confiabilidad de las escalas de medida, incluyendo los resultados de estos análisis tras la profunda muestra piloto realizada.

- Se expone, asimismo, cuál es el sistema de muestreo empleado y el tamaño de muestra objetivo, describiendo el proceso de trabajo seguido en la recopilación de las 803 respuestas válidas logradas a través de encuestas personales en el lugar de trabajo, así como el plan de procesamiento y análisis de datos.
- Para finalizar se presentan los métodos de validación del ajuste de los datos empíricos al modelo de medida y la discusión sobre las técnicas o métodos de análisis estadístico que se han considerado más adecuadas para el objetivo de contrastar el conjunto de hipótesis asociadas al modelo de investigación.

De este modo, una vez definida la metodología elegida y presentado el proceso que sigue la investigación empírica, queda para el siguiente capítulo (número 4) la exposición de los resultados logrados en la comprobación del ajuste del modelo de medición a los datos empíricos y el contraste de las hipótesis de investigación.

3.1. Introducción

Tal y como se recoge en el primer capítulo introductorio, esta tesis se propone profundizar en el conocimiento sobre el comportamiento innovador de los trabajadores (IWB) en el sector de la distribución alimentaria organizada, y principalmente, en la influencia que ejercen el liderazgo participativo del inmediato superior y la percepción del trabajador sobre las prácticas de gestión de personas (PGP). Adicionalmente se analiza si intervienen o no en esta relación otros conceptos medidos también en el nivel individual, que son: compromiso afectivo, “engagement”, así como, cohesión, riesgos de imagen percibidos e integración en equipos de trabajo; controlando además la influencia de algunas características personales del individuo (sexo, edad, antigüedad, educación, jornada y tipo de contrato del trabajador).

El marco de investigación propuesto en el apartado 1.4, junto a los objetivos, recoge los conceptos anteriormente enunciados y sus relaciones, a partir de las cuales se plantean las hipótesis indicadas en el apartado 2.3. El alcance de investigaciones precedentes y el grado de conocimiento existente sobre la relación entre los conceptos que nos ocupan y que sustenta las hipótesis formuladas, condicionan tanto

el alcance inicial de una investigación que pretenda añadir conocimiento como la metodología a seguir, y el diseño de la investigación que se describen en este capítulo.

La finalidad de la investigación empírica es recopilar evidencias válidas (los inputs) para poder responder a los objetivos inicialmente planteados y mantener, o rechazar, las hipótesis, formuladas a partir de la teoría, en torno a la incidencia de determinados factores en el comportamiento innovador de los trabajadores, complementando así el conocimiento recogido en los capítulos presentados anteriormente.

No todos los métodos aplicados son científicos ni todas las investigaciones que aplican métodos científicos aportan conocimiento. Un método para considerarse científico, debe ser sistemático en la búsqueda del conocimiento y, además, aportar garantías de que pueda verificarse el proceso seguido (García, 1974). Una exigencia implícita al conocimiento científico es la aplicación de métodos reconocidos y admitidos por la comunidad científica, que se hagan públicos de forma que puedan ser replicados por ésta.

Cabe entonces recordar que el conocimiento no es empírico sino teórico, incluso dada la influencia del investigador, se puede considerar que “todo conocimiento es conocimiento personal. Ciertamente una teoría va más allá de la mera recopilación y análisis de evidencias empíricas o fenomenológicas. Para generar conocimiento, tras un primer momento de investigación se debe iniciar un proceso de teorización. Sendos procesos dan lugar a filosofía o a debates filosóficos” (Tadeo, J. 2011).

En el caso de las ciencias sociales el problema de pensamiento se centra en la reflexión sobre el método científico aplicable a la complejidad de los procesos, tanto individuales como colectivos, polémica ésta entre las diversas corrientes de pensamiento filosófico enraizada en la historia de la ciencia (Mardones y Ursua, 1994).

A continuación, tras presentar la población y el ámbito de aplicación de la investigación, se describe el respaldo filosófico y el paradigma desde el que se aborda el método o enfoque de investigación cuantitativo seleccionado.

3.2.- Población y ámbito de la investigación

Este apartado concreta a qué unidades muestrales o individuos hay que dirigirse para lograr la información que esta investigación empírica precisa, y a qué parte de este colectivo se dispondrá de acceso y conformará la población objetivo.

3.2.1.- Grupo Uvesco

El Grupo Uvesco es un grupo de empresas de distribución alimentaria con presencia en el norte de España¹¹, concretamente en Guipúzcoa, Vizcaya, Álava, Navarra y Cantabria. En 2014 contaba con 197 supermercados propios y una plantilla que superaba los 3.500 trabajadores.

La distribución alimentaria, sector en el que Uvesco desarrolla su actividad con una fuerte orientación hacia el producto altamente perecedero, apuesta decididamente por la innovación como vía para mantener la competitividad de forma sostenible (Congreso AECOC, 2014).

El Grupo Uvesco, se creó en 1993, con la integración de dos empresas familiares, la cántabra VES y la guipuzcoana Unialco. En los últimos años ha afrontado un proceso de relevo generacional, optando por una gestión profesionalizada del grupo (entendiendo por tal tanto la incorporación de profesionales de prestigio ajenos a las familias como la incorporación de familiares con probadas experiencias de éxito en gestión en otras empresas).

En un sector como es el de la distribución alimentaria en España, donde hay cuatro grandes cadenas de distribución (Mercadona, Grupo Carrefour, Grupo Eroski y Dia) con una cuota cercana al 50% tanto en términos de superficie como de volumen de ventas de productos alimentarios envasados y droguería (según datos de Kantar Worldpanel), una empresa de carácter familiar como es el Grupo Uvesco ha conseguido afianzar su posición competitiva en su ámbito de actuación, consiguiendo una cuota de mercado significativa en superficie (y en ventas), en el caso específico del País Vasco.

¹¹ Grupo Uvesco también cuenta con presencia física en La Rioja si bien a esa fecha solamente contaba con una tienda en la localidad de Alfaro y no se ha considerado a efectos de esta investigación parte del ámbito geográfico

En el País Vasco, comunidad autónoma donde mayor presencia tiene el Grupo Uvesco, cuenta en 2014 con un 20% de la sala de ventas minorista, por detrás de Eroski que cuenta con un 39,4%, según datos aportados por la revista Alimarket.

En Uvesco se ha producido un fuerte crecimiento del negocio en los últimos años por la apertura de nuevos establecimientos y la incorporación de nuevas sociedades mercantiles (cada una con su propio convenio colectivo), y consecuentemente una significativa incorporación de personas con diferentes sensibilidades, experiencias, hábitos, procedimientos de trabajo, conocimientos, circunstancias, características y situaciones personales. Este hecho permite presumir la convivencia de diferentes grados de vinculación al proyecto común y a la empresa, así como diferentes percepciones subjetivas de la adecuación de las PGP implementadas por ésta.

La facturación ha pasado de los 299 millones de euros al 31 de diciembre de 2004 a los 604 al cierre del año 2013 en el que la plantilla era de 3.534 trabajadores, duplicando la plantilla con la que contaba diez años antes. En los últimos cinco años, la cadena de distribución ha invertido más de 100 millones, tanto en aperturas y adquisición de competidores como en renovación y ampliación de instalaciones.

La estrategia de Grupo Uvesco se centra en ofrecer en tienda un servicio de atención a sus clientes con altos niveles de profesionalidad, junto con un producto fresco y local de calidad, además de un amplio surtido de alimentación envasada, productos de droguería y perfumería, destacando una oferta con poca presencia de marca de distribuidor.

Se trata de una estrategia a contracorriente con lo sucedido en el resto del sector en ese mismo período, y así por ejemplo, mientras la distribución seguía una estrategia de potenciación de la marca blanca, que ha llevado a pasar del 22 % de cuota de mercado en el año 2006 al 35,7% en 2014 (Fuente: Kantar Worldpanel), Grupo Uvesco ha mantenido una estrategia de potenciación de la marca de fabricante, representando ésta más del 93% de sus ventas de alimentación envasada, droguería y perfumería en el año 2014.

Del mismo modo, el Grupo Uvesco potenció sus secciones de fresco atendidas por profesionales al contrario que los grandes grupos de distribución, como es el caso de Mercadona (líder actual por volumen y superficie comercial en supermercados), que en 2009 decidió empezar a ofrecer la mayor parte de sus productos de las secciones de frutería, carnicería y pescadería ya envasados, hecho éste que en mayor o menor medida fue replicado por otros grandes operadores de la distribución organizada, por

ejemplo Eroski, y que en el año 2013 anunciaron ya su intención de volver a potenciar esas áreas a través de secciones atendidas.

Estos ejemplos, junto a la política promocional y logística desarrollada por el Grupo Uvesco en los últimos años, han situado al grupo como un ejemplo de innovación dentro del sector de la distribución alimentaria, tal como lo describe la revista Alimarket (referente en el sector de la distribución alimentaria en España) en el 'Encuentro Alimarket Logística Gran Consumo' celebrado en mayo 2013.

Uvesco tiene claro que el potencial de innovación de sus trabajadores debe ser una de las claves que le permita mantener su posición competitiva, más allá de que los grandes grupos de la distribución alimentaria estén adoptando y comunicando estrategias comerciales muy similares a las que Uvesco ha fomentado durante el período de crisis (entendiendo por tal, a estos efectos, el comprendido entre los años 2007 y 2014) y que, aparentemente, podrían hacer disminuir en el consumidor la imagen de Uvesco como algo diferente. Toca continuar reinventándose, y es ahí donde esta investigación puede ser de utilidad para la empresa.

Uvesco tiene diferentes proyectos internos ligados a la propuesta de ideas y a la participación de sus trabajadores, si bien la dispersión geográfica de sus centros de trabajo es, entre otros, un argumento utilizado por la Dirección de la empresa para resaltar la dificultad de asegurar una homogeneidad de actuación.

Precisamente en el caso de las empresas y enseñanzas de Grupo Uvesco, la dispersión geográfica, el tipo de negocio y formato de tienda, con más de 3.000 personas atendiendo a los clientes en casi 200 ubicaciones diferentes (estos datos incluyen también los establecimientos con una sala de ventas inferior a los 400 m²) permitirá profundizar en el conocimiento del comportamiento innovador de los empleados situados en la base jerárquica del grupo y en contacto diario con los clientes.

3.2.2.- Población objetivo y unidad muestral

Como se ha indicado en el apartado 1.2, la investigación se centra en el sector de la distribución alimentaria organizada. En dicho sector estudiaremos el comportamiento innovador de los trabajadores que desempeñan su actividad laboral en establecimientos de venta con formato de supermercado, entre 400 m² y 2.500 m², (que constituyen el formato que aglutina la mayor cuota de venta alimentaria en el año 2014, e incluyen, asimismo, a los supermercados entre 1.000 m² y 2.500 m² que

son el formato que más rápidamente ha crecido en la última década según se puede apreciar en la figura 1.2.) ubicados en tres comunidades autónomas: País Vasco, Navarra y Cantabria.

Por la propia naturaleza de la variable “comportamiento innovador de los trabajadores” (IWB) y de los demás constructos implicados en el modelo de investigación, todos ellos medidos mediante percepciones subjetivas, el informante será el trabajador o trabajadora cuyo puesto de trabajo se encuentra en el supermercado, descartándose a quienes forman parte de los servicios centrales. En este sentido, cabe destacar que, como norma general, el liderazgo participativo se refiere a la valoración realizada sobre el inmediato superior, y, concretamente, en aquellos casos (la gran mayoría) en los que en el supermercado no existan secciones de producto fresco con más de diez personas en la misma, la valoración estará referida al responsable del establecimiento que por cercanía y capacidad de decisión es quien dirige las tareas del conjunto del equipo.

De acuerdo a la información obtenida en la base de datos de Alimarket actualizada al 31 de marzo de 2014 en el ámbito geográfico de la investigación, en el que opera el Grupo Uvesco, existen algo más de 600 supermercados (entendiendo por tales aquellos establecimientos entre 400 m² y 2.500 m² cuya actividad principal sea la venta de alimentación envasada y productos frescos).

En el área actúan los principales operadores nacionales así como algunos operadores de ámbito regional. Operan más de 40 enseñas comerciales diferentes pertenecientes a 35 empresas.

Existen dos Grupos empresariales que representan la mayoría de la cuota de mercado del área objeto de análisis, si bien de la posición profesional del doctorando, como alto directivo del segundo de ellos, se derivan trabas para la obtención de la información de una muestra representativa del líder del mercado. Por ello, y dado que Grupo Uvesco tiene, a fecha 1 de enero de 2014, 127 supermercados que cumplen los criterios establecidos en esta investigación, pertenecientes a 8 entidades mercantiles distintas en los que trabajan 2.826¹² personas, se realizará un muestreo sobre el colectivo de trabajadores del Grupo Uvesco.

En nuestro caso, por las razones y limitaciones anteriormente expuestas para el acceso a la totalidad del colectivo potencial de informantes, la población objetivo a la que se refiere esta investigación se define como: “personas trabajadoras en

¹² En este total se han descontado en las diferentes empresas aquellas personas que a esa fecha estaban en su período de formación previo a la incorporación efectiva al puesto de trabajo, así como aquellas personas ausentes por estar de baja por enfermedad grave (larga duración).

establecimientos de venta minorista de alimentación con formato de supermercado, entre 400 m² y 2.500 m², pertenecientes a empresas del Grupo Uvesco en 2014, y que, consecuentemente, están ubicados geográficamente en las comunidades autónomas de País Vasco, Navarra y Cantabria”, y la unidad muestral, cada uno de los 2.826 individuos que componían la población en el momento de la investigación, distribuidos en los 127 establecimientos con los que entonces contaba el Grupo Uvesco en este ámbito de actuación.

Siendo una población suficientemente grande para lograr evidencias empíricas que sustenten las hipótesis formuladas a partir de una muestra representativa de la misma, es necesario indicar que las limitaciones de acceso a individuos de otras empresas de distribución, suponen que, en caso de éxito, los hallazgos únicamente podrán extrapolarse a las personas y empresas del Grupo Uvesco, y aportar conocimiento que permita a futuros investigadores proponer hipótesis de trabajo.

3.3. Paradigma de investigación

En este apartado se define qué se entiende por paradigma de investigación, y se indica cuál ha sido el seleccionado para nuestra investigación. En el Anexo II se resume la evolución del pensamiento científico y se describe el discurso filosófico que respalda el paradigma adoptado.

Entre las definiciones modernas de Ciencia más citada está la acuñada por Marx W. Wartofsky (1928–1997) en su *Introducción a la filosofía de la Ciencia* (1981), que la define como “la actividad humana que da lugar a un cuerpo sistemático y organizado de conocimientos que hace uso de leyes y principios generales”. Asimismo, añade que la Ciencia es también el producto del método científico, “una actividad, un proceso de investigación (...) que: experimenta, descubre, mide y observa, inventa teorías..., técnicas y herramientas, crea hipótesis y ensaya,... Nos dice cómo llegar dónde queremos llegar” (Wartofsky, 1981).

Uno de los debates más recurrentes de la filosofía de la ciencia trata del rango científico de las ciencias sociales o de la posibilidad de conocer la realidad social a través de un método científico.

Mientras ciertos rasgos de Ciencia destacados, en diversas teorías o filosofías de la ciencia, pueden encontrarse combinados en las ciencias sociales, otros rasgos no científicos de las ciencias sociales ponen en duda su progreso (Ernest Gellner, 1984).

Una relación de éstos se presenta en la siguiente tabla:

Tabla 3.1.: Rasgos científicos y no científicos de las ciencias sociales

| Rasgos no científicos | Rasgos científicos |
|---|--|
| <p>a) Las técnicas descriptivas, cuantitativamente exactas, no se acompañan de la correspondiente teoría convincente ni de una predicción igualmente exacta.</p> <p>b) Los modelos abstractos muy elaborados no se arraigan firmemente en el material empírico.</p> <p>c) Las grandes visiones de fondo no son consensuales.</p> <p>d) Existen y reinan paradigmas, pero ninguna medida común para comparar visiones sucesivas.</p> | <p>a) Presencia de hipótesis bien articuladas y puesta a prueba sistemática de las mismas;</p> <p>b) Medición cuantitativa precisa, y operacionalización de los conceptos;</p> <p>c) Observación meticulosa con arreglo a métodos públicamente comprobables;</p> <p>d) Estructuras conceptuales complejas y rigurosas;</p> <p>e) Paradigmas compartidos, al menos por grandes comunidades académicas, que resisten a la prueba del tiempo.</p> |

Elaboración propia. (Fuente: Ernest Gellner, 1984. Págs. 624-625)

El paradigma (marco epistemológico o marco general de investigación) adoptado informa cómo el investigador percibe y se relaciona con la realidad que pretende conocer, y qué sistema o método de investigación o de adquisición de saber es posible utilizar para conocer la realidad (Guba y Lincoln, 2002).

Así, Hughes (1980) afirma que “cada procedimiento o instrumento de investigación está íntimamente entrelazado con las interpretaciones concretas del mundo que tiene el investigador y sus modos de conocer ese mundo. Usar un cuestionario o una escala de actitudes, asumir el papel de observador participante, construir una muestra aleatoria... equivalen a aceptar concepciones del mundo que permitan aceptar esos instrumentos para lograr los objetivos fijados” (Hughes, 1980).

Por tanto, un paradigma está formado por un conjunto de supuestos muy generales sobre el mundo y sobre la forma en que éste puede estudiarse (Vázquez et al, 2001).

No hay consenso sobre cuáles son los paradigmas aplicables a las ciencias sociales, (ver Anexo II), si bien en esta investigación seguiremos el **paradigma post-positivista**, uno de los predominantes en ciencias sociales, pues diferentes autores consideran éste una versión renovada y más sólida del positivismo, que manteniendo la predicción y el control como meta, rescata la importancia del sujeto, acogiendo postulados de orientaciones como la interpretativa y la teoría crítica (Guba y Lincoln, 2002). Ver Anexo II.

Como se ha mencionado, adoptar un paradigma supone asumir unas creencias y unos supuestos con implicaciones prácticas en la investigación (por ejemplo en la propia

medición, en la medición de actitudes, en la causalidad o en la formulación y contraste de hipótesis, que son temas que se tratan en los siguientes apartados).

3.4. Enfoque de la investigación

Este apartado trata de situar y argumentar el método o enfoque elegido en esta investigación: el cuantitativo, descartando los métodos cualitativos y mixtos.

Existe un vínculo necesario entre el propósito, los objetivos de investigación, las hipótesis de investigación, el estado del arte en torno al problema estudiado y la elección de uno de los dos enfoques clásicos de la investigación: el enfoque cuantitativo y el cualitativo. Siendo el investigador quien formula el planteamiento del problema y decide el enfoque del estudio, éste podrá decantarse por una orientación u otra.

La elección del enfoque tendrá implicaciones en las demás etapas del proceso de investigación: el alcance y el diseño de la investigación, el método de recolección de información, la formulación previa de hipótesis o el número de observaciones. El enfoque cuantitativo exige la especificación de las etapas del proceso de investigación que preceden a la de recolección de los datos, con anterioridad al inicio de ésta. Así:

En el enfoque cuantitativo el investigador observa los fenómenos intentando no influir en ella, buscando refrendo externo a la objetividad. Utiliza la medición, recolección y análisis de datos para acercarse a la realidad: describirla, confrontar los resultados con la teoría existente y predecirla (explicar lo que observa). Los estudios cuantitativos se vinculan a la experimentación, la observación estructurada y las encuestas o investigaciones que utilizan instrumentos de medición estandarizados, como es el cuestionario estructurado en nuestro caso.

El enfoque cualitativo busca descubrir y entender un fenómeno desde el interior, desde el punto de vista de los individuos que le dan significado, en su contexto natural o su propio ambiente, sin recurrir a la medición. Se incluyen como cualitativos: observación no estructurada, entrevistas abiertas, revisión de documentos, discusión en grupo,..., e introspección” (Hernández et al., 2003, p.12).

Ambos pretenden aportar evidencias que fundamenten suposiciones o ideas, o revisarlas y proponer avances en el conocimiento de un fenómeno estudiado, todo ello, a partir de su observación.

El enfoque de este trabajo es el de una investigación cuantitativa: utiliza la medición de actitudes, el muestreo para la recolección de datos mediante encuesta con cuestionario estructurado y el análisis de datos para falsar hipótesis y aportar conocimiento, aunque sea provisional o parcial, sobre la incidencia de un conjunto de variables en el comportamiento innovador del trabajador, dentro del contexto estudiado o del ámbito de la distribución minorista, y en este caso en las empresas del Grupo Uvesco.

No se ha considerado necesario el uso de métodos cualitativos complementarios (enfoque mixto), ni apropiada la elección de un método cualitativo, dado que el propósito del estudio no es profundizar en los conceptos o constructos incluidos en el modelo de investigación, sino en su relación con el comportamiento innovador del trabajador, añadiendo conocimiento al ya existente. Este conocimiento, en la literatura, se ha desarrollado principalmente a partir de investigaciones que utilizan un enfoque cuantitativo.

3.5. Alcance de la investigación

En este apartado se describe el alcance de la investigación, y hace referencia al tipo de conocimiento, o profundidad del mismo, que inicialmente se pretende lograr a partir de ella.

Al igual que ocurría en la elección del enfoque de investigación, el alcance se deriva de los objetivos, en su caso, del tipo de hipótesis de investigación, del grado de conocimiento existente, del propio alcance de investigaciones precedentes en torno al fenómeno estudiado, y en cierto modo del enfoque ya adoptado aquí.

Aunque, en ocasiones se distingue entre estudios exploratorios (abiertos) y estudios formalizados o confirmatorios (cerrados), habitualmente, según la pretensión en cuanto al nivel de sofisticación o refinamiento del conocimiento a alcanzar, se distinguen cuatro tipos de alcances de investigación: exploratorio, descriptivo, correlacional y explicativo (experimental o causal).

Cada alcance acota o aporta un tipo de conocimiento, todos ellos relevantes. Los diferentes espacios conforman un continuo de causalidad. Mientras los estudios exploratorios pueden justificarse a sí mismos, persiguiendo el desarrollo de nuevas ideas de investigación o formalizando el conocimiento de conceptos, un alcance se fundamentará en conocimientos consolidados en estudios de alcance igual o anterior.

Si bien, el alcance puede no ser único, es decir, una investigación puede perseguir o incluir elementos con diferentes alcances iniciales, que se complementan entre sí. Jöreskog (1974) afirma que "muchas investigaciones son en cierta medida tanto exploratorias como confirmatorias, ya que implican algunas variables conocidas y otras variables de composición desconocida", que puede extenderse al conocimiento de las relaciones entre variables.

Tanto las preguntas de investigación planteadas como el propósito general de esta investigación (ver apartados 1.3. y 1.4.): "Explicar la relación con el comportamiento innovador de los trabajadores (IWB) del liderazgo participativo del inmediato superior y de las prácticas de gestión de personas aplicadas en la empresa (PGP), en la distribución alimentaria organizada", como las acotaciones específicas realizadas a dicho objetivo (ver apartado 1.4): el efecto que sobre dicha relación tienen el compromiso afectivo de los trabajadores y su "engagement" confieren un marcado carácter o alcance correlacional a esta investigación. Este alcance inicial se confirma conociendo la naturaleza explicativa de las hipótesis formuladas, que proponen la existencia de relaciones entre variables.

En esta investigación el conjunto de hipótesis pueden considerarse relacionadas entre sí, y entenderse como un sistema de hipótesis, como se recoge gráficamente en el modelo de investigación (ver apartado 2.3.). Pero este hecho, no justificaría un enfoque causal de la investigación, por el paradigma adoptado y, como se verá más adelante, por la limitación derivada de la población en la que se realizará la investigación con un diseño no experimental.

El contexto en el que se centra esta investigación le confiere un cierto carácter exploratorio. Hasta donde conocemos, no existen investigaciones similares precedentes en el ámbito geográfico elegido (C.A.V., Navarra y Cantabria), ni prácticamente ninguna sobre estas variables en el sector de la distribución alimentaria en Occidente, siendo también escasas las relativas a la innovación individual de trabajadores en el nivel jerárquico base.

A pesar de que en la última década, y en los últimos años, haya aumentado el número de publicaciones relativas a la innovación individual de trabajadores, el hecho de que esta investigación se refiera a un sector prácticamente no explorado anteriormente en esta materia y, adicionalmente, a un colectivo de base jerárquica prácticamente no estudiado (puesto que otras investigaciones se centran mayoritariamente en directivos, mandos intermedios o trabajadores del conocimiento, altamente cualificados), añaden cierta incertidumbre sobre la adecuación, a este colectivo objeto de estudio, de las escalas de medida que se han consultado y adoptado.

Por estos motivos se menciona el carácter exploratorio de la investigación, que ha requerido adoptar precauciones para asegurar, en la medida de lo posible, la adaptación de las escalas y sus traducciones, su validez de contenido en el ámbito del estudio, así como la comprensión de la formulación de preguntas e ítems por parte de la población objetivo.

A continuación, en consonancia con el paradigma, enfoque y alcance se indica el tipo de hipótesis planteadas en esta investigación.

3.6.- Tipo de hipótesis de investigación propuestas

Una vez concretado el problema de investigación o el fenómeno estudiado, y contextualizado durante la elaboración del marco teórico, la definición de hipótesis debe conducir al investigador a responder a las preguntas de investigación formuladas y a los objetivos de ésta.

Una hipótesis puede definirse como una explicación tentativa del fenómeno investigado que propone un resultado de la investigación empírica. Reproducen teorías o hipótesis de investigaciones previas o los retos sugeridos en éstas como futuras líneas de investigación. Se sustentan en el marco teórico y en las limitaciones de éste con el propósito de mantener o añadir conocimiento.

Las hipótesis se formulan para comprobar una afirmación referida al conjunto de la población a partir de las observaciones disponibles en la muestra. Esto es, son explicaciones tentativas que podrán ser mantenidas o tendrán que rechazarse a la vista de los resultados empíricos. Para Popper (1902 – 1994) una hipótesis no puede ser confirmada por los hechos, únicamente puede ser contradicha por ellos (falsada). En el mejor de los casos, pueden existir hipótesis o teorías alternativas que también se ajusten a los datos. Algo que también se evidenciará en torno a las hipótesis que hacen referencia a la relación entre dos variables y a la utilización de diseños de investigación no experimentales, como es nuestro caso.

Las hipótesis de investigación pueden clasificarse en tres tipos:

1. Descriptivas (proponen un valor de una variable en el contexto estudiado o un valor en relación con otra variable).
2. Correlacionales (sostienen la existencia de asociación entre dos o más variables o pueden también expresar una diferencia entre dos o más grupos).

3. Causales (hipótesis del tipo X influye en -o causa- Y), que establecen relaciones de causa-efecto entre dos o más variables.

Las hipótesis correlacionales pueden establecer que dos o más variables se encuentran asociadas y, además, cómo están asociadas entre sí (positiva o negativamente), alcanzar un nivel predictivo y parcialmente explicativo. A diferencia de las causales se entiende que la relación se da en los dos sentidos ($X \leftrightarrow Y$).

Prácticamente todas las hipótesis planteadas en esta investigación son proposiciones acerca de la existencia de relación entre dos o más variables agregadas, constructos o variables latentes. Estos constructos o variables latentes, junto con las relaciones propuestas entre ellas (hipótesis), conforman el modelo de investigación o modelo estructural.

A cada hipótesis de investigación formulada, le corresponde una hipótesis estadística nula y otra alternativa, mutuamente excluyentes y complementarias, y se elige la prueba de significación o la prueba estadística que permita rechazar o no la hipótesis nula estadística. La hipótesis nula (estadística) defiende la inexistencia de relación o la independencia de las variables involucradas, al contrario que la hipótesis de investigación. La prueba de hipótesis muestra la probabilidad de que el resultado empírico obtenido ocurriera siendo las variables independientes entre sí (bajo la hipótesis de veracidad de la hipótesis nula).

Se pueden diferenciar dos tipos de hipótesis formuladas en esta investigación:

1. Hipótesis que respaldan la existencia de una vinculación positiva entre un constructo (liderazgo participativo, PGP, “engagement”, cohesión del equipo, etc.) y la variable exógena comportamiento innovador en el trabajo (IWB).
2. Hipótesis que proponen el papel mediador (“engagement”, compromiso afectivo, etc.), o moderador (edad, jornada, etc.) de una tercera variable o un constructo en la relación entre una variable, en ese momento, endógena (liderazgo participativo o PGP) y la variable explicada: el comportamiento innovador en el trabajo (IWB).

En primer lugar, es necesario indicar que estos dos tipos de hipótesis están relacionados entre sí, puesto que por un lado involucran a una variable con IWB y por otro analizan el papel de una tercera variable en la misma relación anterior.

Así, podría no rechazarse la primera hipótesis sobre la relación entre dos variables, y afirmar, por ejemplo, que el liderazgo participativo incide en el IWB, y que al introducir una tercera variable, como el compromiso afectivo, esa vinculación directa anterior dejara de ser significativa, en caso de que la nueva variable mediara totalmente la relación. Si la mediación fuera parcial la primera relación directa únicamente disminuiría en su intensidad.

Siguiendo a Baron y Kenny (1986), para que una variable pueda llegar a ser mediadora en la relación entre una variable endógena y otra exógena, la variable mediadora debe estar significativamente correlacionada tanto con la variable exógena como con la variable endógena. Habrá mediación completa (segundo tipo de hipótesis) si la relación entre la variable endógena y la exógena (primer tipo de hipótesis) deja de ser significativa al introducir la variable mediadora, o parcial cuando dicha relación es inferior pero no nula. No habrá mediación si la relación entre la tercera variable y la variable exógena (o la endógena) no es significativa.

Por otro lado, cabe recordar que el conjunto de las hipótesis o relaciones que conforman el modelo de investigación propuesto, pretende confirmar teorías y aportar conocimiento sobre el comportamiento innovador de los trabajadores. Así, al plantear simultáneamente el conjunto de relaciones, por la interacción entre las variables incluidas, ciertas relaciones que hubieran resultado significativas en modelos parciales anteriores dejaran de serlo al incluir el efecto de nuevas variables interrelacionadas. Lo que podría ocurrir igualmente al utilizar el análisis de regresión múltiple en lugar de la correlación o regresión simple.

Como veremos en el apartado 3.12, el enfoque por pasos causales de Baron y Kenny (1986) se puede complementar con procedimientos de inferencia más poderosos (“bootstrapping”) que la prueba o test de Sobel. “Con los años, los métodos utilizados para probar este tipo de modelos de procesos han crecido en sofisticación... “bootstrapping” ya se implementa en diferentes programas de análisis estadístico como Mplus, AMOS o EQS... SEM¹³ permite a los investigadores examinar la eficacia del ajuste a los datos observados de un modelo que relaciona a una variable focal X con un resultado Y a través de una o más vías de intervención” (Hayes, 2009)

En comparación con los métodos de regresión clásicos, las relaciones complejas que combinan mediación y moderación son fácilmente analizables en los análisis de contexto SEM. Las pruebas básicas de mediación y moderación en SEM proporcionan una fuerte evidencia empírica a favor o en contra de una hipótesis de mediación o moderación, porque además se corrigen errores de medición. Esto es así,

¹³ Modelos de ecuaciones estructurales

dada la capacidad adicional de estimar directamente las relaciones indirectas y de realizar pruebas estadísticas de significación directas, en lugar a inferirlas desde una serie de estimaciones de regresiones secuenciales (Little et al., 2007).

Comprobar conjuntamente las hipótesis propuestas demanda (ver apartado 3.12) utilizar una técnica, de amplia difusión, como SEM, basada en tres pilares principales: 1.) El análisis path o de rutas; 2.) La combinación de las variables latentes y modelos de medición; y 3.) Métodos para estimar los parámetros de modelos estructurales (Martínez et al. 2013). Es especialmente útil cuando una variable dependiente se convierte en independiente de otra relación, incrementando la capacidad explicativa y su eficiencia. Además, otras técnicas estadísticas multivariantes “solo pueden examinar una relación al mismo tiempo, incluidas aquellas que consideran más de una variable dependiente” (Lévy y Varela, 2006).

3.7.- Diseño de la investigación

La metodología, etimológicamente ciencia del método, se refiere a las leyes lógicas para elegir el camino adecuado que ha de andar el investigador para alcanzar sus objetivos. Para obtener evidencias suficientes el investigador ha de elegir y seguir un método, con el fin de aportar conocimiento científico al ya existente.

Este apartado justifica y enmarca el diseño de investigación aplicado al contexto de este estudio, el plan o estrategia elegido para poder responder a las hipótesis, preguntas y objetivos de investigación.

De este diseño depende la validez interna y externa del estudio y las posibilidades de generalización de los resultados al conjunto de la población. El control de variables independientes extrañas que puedan afectar a una relación debe contemplarse para lograr una seguridad razonable sobre los hallazgos de la investigación.

Los diseños de investigación pueden clasificarse en: experimentales y no experimentales. Kerlinger y Lee (2001), Campbell y Stanley (1966) diferencian en investigación experimental entre: preexperimentos, experimentos puros o verdaderos y cuasiexperimentos. La investigación no experimental se puede dividir entre diseños transversales y diseños longitudinales.

Las ciencias sociales a diferencia de las ciencias físicas, se enfrentan a procesos que carecen de medios experimentales de control de variables extrañas, como el bloqueo

o la aleatorización. “La investigación no experimental es sistemática y empírica; en ella, las variables independientes no se manipulan, porque ya han sucedido; las inferencias de las relaciones entre las variables se realizan sin intervención o influencia directa, y se observan tal y como se han dado en su contexto natural” (Hernández et al., 2003).

Habitualmente, el control experimental resulta nulo en estudios observacionales que estudian una única categoría del factor extraño¹⁴, por lo que difícilmente podrán evaluar si la relación se mantiene en otros grupos no analizados. En estas ocasiones el control experimental es reemplazado por el control estadístico.

El **control estadístico** requiere explicitar todas las variables implicadas en el estudio, es decir, terceras variables que puedan influir en la variable efecto o variable dependiente y asumir que otras variables omitidas no tienen relación (pseudo-aislamiento) con las variables analizadas. (Batista y Coenders, 2000).

De este modo, la veracidad de una hipótesis que analiza la relación entre variables no estará garantizada aunque se obtengan un cúmulo de evidencias en su favor. La ausencia de control experimental podría poner de manifiesto la existencia de relaciones causadas por las particularidades de la muestra analizada o de la medición. A su vez, siguiendo a Popper (1982), los resultados podrían sostener, igualmente, otras teorías.

El alcance temporal puede referirse a un momento del tiempo o al análisis de una sucesión de momentos (investigación longitudinal o diacrónica). Esta investigación se refiere a un momento único: es una investigación transversal, transeccional, sincrónica o de corte perpendicular. Este hecho tiene implicaciones sobre la causalidad y extrapolación de los datos obtenidos (Podsakoff et al., 2003), según lo indicado en el capítulo 6 (Limitaciones e investigación adicional).

En nuestro caso, dada la naturaleza de las variables analizadas y del entorno en el cual se van a medir, se utiliza un **diseño no experimental y transversal**, con las limitaciones que, como se ha explicado, conlleva este camino para obtener evidencias.

¹⁴ Entendiendo por tal aquel factor que puede influir en la investigación pero que no ha sido inicialmente controlado

3.8.- Instrumento de medida

En este apartado se exponen las cuestiones relativas a la medición de constructos y de actitudes que debemos tener en cuenta, que comprende el instrumento de medición y sus propiedades psicométricas perseguidas en el proceso de elaboración en esta investigación:

3.8.1.- Instrumento de medida

La medición no se puede separar del instrumento de medición, que en ciencias sociales suele denominarse también, simplificando, escala de medida o escala de medición.

Para medir un constructo se requiere la aplicación de un instrumento de medición específicamente desarrollado, a tal fin, a partir del conocimiento teórico-empírico del concepto a medir. Al igual que los aparatos de medición de magnitudes físicas, un instrumento de medición en ciencias sociales permitirá asignar a cada individuo un número o valor recogiendo la variabilidad entre ellos en cuanto a la característica o atributo estudiado; y posibilitará la comparación de magnitudes (cuantificación), la ordenación o, al menos, la clasificación de estos individuos.

Un instrumento de medición es un recurso que utiliza el investigador para representar los conceptos que tiene en mente, y será adecuado si registra datos observables que representan verdaderamente estos conceptos. Debe capturar la “realidad” que pretende representar (Hernández et al., 2003), la variación de la variable “verdadera” en diferentes momentos, contextos.

De hecho, comprende la definición conceptual y operativa de los constructos, la relación de indicadores observables teóricamente vinculados al constructo, es decir, cuidadosamente seleccionados, el enunciado de las preguntas e ítems, las opciones o categorías de respuesta con el consecuente nivel de medición de cada escala, los procedimientos, reglas e instrucciones para recoger y registrar datos, que en nuestro caso, se materializa en un cuestionario estructurado.

Cuestiones igualmente relevantes en la calidad de la medición son las condiciones en las que se va a aplicar el instrumento, cómo se va a administrar, con qué garantías y compromisos éticos, el tamaño de muestra y el procedimiento de selección de individuos o eventos, que asegure la representatividad de las medidas. Son cuestiones que deben abordarse en la fase de diseño metodológico, articulando también

mecanismos de control, para verificar su cumplimiento durante el proceso de recolección de datos.

Además de otras propiedades deseables del instrumento de medición como la sencillez de aplicación, su sensibilidad al cambio o su eficiencia, las principales cualidades métricas de un aparato o instrumento de medida son la exactitud y precisión, que se relacionan con un menor error de edición o con su objetivo de capturar rigurosamente la variable verdadera. Estas cualidades en psicología y en ciencias sociales se denominan validez y fiabilidad, y son las principales propiedades psicométricas.

Por instrumento de medida entendemos el conjunto de escalas de medición que evalúan los constructos objeto de estudio, en nuestro caso, los que contienen el modelo de investigación. El proceso de validación del instrumento de medición se aplica al conjunto de escalas, ya que éste analiza la interrelación entre las diferentes escalas, y suele denominarse ajuste o análisis del modelo de medida.

3.8.2.- Medición:

La primera pregunta que el investigador debe contestar es “¿Qué hay que medir?”. Dado que con frecuencia hay más de una forma de medir un mismo concepto, se requerirá una definición conceptual precisa y operativa de éste, que describa las actividades u operaciones para medirlo, respondiendo también a la pregunta: “¿Cómo será medido?” (W.G. Zikmund, 2003).

Stevens S.S. (1946) define medición como la asignación, de acuerdo a ciertas reglas, de valores a objetos o eventos, “para representar cantidades de atributos” específica Nunnally (1978). La medición trata de especificar reglas rigurosas para poder capturar, mediante una medida, la magnitud de la puntuación verdadera de una variable, en un momento y entorno determinado. Se lleva a cabo suponiendo la existencia de semejanzas y correspondencias formales (isomorfismo) entre la realidad y la medida, y que consecuentemente, serán equivalentes las operaciones que pueden realizarse con los objetos o eventos (modelo empírico) y con los números asignados a éstos (modelo de medición). Carmines y Zeller (1988), en el contexto de las ciencias sociales, se refieren a la medición como el proceso de vincular conceptos con indicadores empíricos, ya que los fenómenos estudiados son demasiado abstractos para caracterizarse como objetos o eventos. En este contexto, la medición posibilita el uso de métodos matemáticos para representar y analizar fenómenos.

Así, los procesos o reglas de medición deben permitir capturar o reflejar, con medidas de suficiente precisión, la variabilidad de la puntuación verdadera de la característica o atributo que el investigador tiene en mente, y nada más.

En toda medición se asume la existencia de un error de medida, una diferencia entre la medida y la puntuación verdadera. Dada la relevancia del error de medida, el conocimiento de las posibles fuentes de error, de las diferentes formas de integrarlo en los análisis, de reducirlo o controlarlo, y su incidencia en la validez de la generalización de resultados de la investigación, este concepto será expuesto posteriormente.

3.8.3.- Nivel de medición o nivel de medida

Las diferentes reglas de cada proceso de medición conllevan diferentes tipos de escalas y, por ende, distintos niveles de medición, distintas propiedades matemáticas y operaciones estadísticas aplicables a las mediciones. Stevens, S.S. (1946), distingue entre cuatro niveles de medición: nominal, ordinal, de intervalo y de razón. El nivel nominal permite clasificar objetos en dos grupos (variables dicotómicas) o en varios grupos (variables policotómicas), mientras el nivel de medida ordinal posibilita su ordenación en relación a la mayor o menor cantidad observada de la característica o atributo analizado. Hair et al (1999), identifica estos dos niveles de medida como escalas de medida no métricas y a las escalas de intervalo y de razón como métricas, siendo estas últimas más precisas al admitir casi todas las operaciones matemáticas, dado que la misma distancia separa cada par de valores consecutivos de su escala. Otra denominación es la de variables cualitativas y cuantitativas para identificar a las variables no métricas y métricas.

A su vez, la distinción entre variables continuas y categóricas (llamadas también discretas, cualitativas, dicotómicas y nominales) es especialmente útil en el diseño de la investigación y el análisis de datos. “Una variable continua es capaz de asumir un conjunto ordenado de valores dentro de un cierto rango... Refleja al menos un orden categórico, un valor mayor de la variable indica más de la propiedad en cuestión que un valor menor”. Y en la mayoría de las escalas usadas en ciencias del comportamiento, el valor será uno de un conjunto teóricamente infinito que estará dentro de un rango establecido (Kerlinger y Lee, 2001).

“La medida es importante para representar con precisión el concepto de nuestro interés y es crucial en la selección del método apropiado” (Hair et al 1999). Cabe indicar que el nivel de medición depende principalmente de la naturaleza de la

variable y que el investigador sólo podrá optar por un nivel de medición menor que éste, pero no por uno superior.

El resultado de la medición de una característica o atributo de un conjunto de objetos o individuos será una variable. Ésta será aleatoria si los objetos o individuos han sido elegidos aleatoriamente, y si el número de mediciones es suficiente la medición será además representativa de la población en el atributo medido. Si el nivel de medición es métrico, la variable se distribuirá normalmente cuando así se presente la característica medida en la población.

3.8.4.- Medición indirecta

En las ciencias naturales, algunas magnitudes físicas como peso, altura o presión arterial pueden observarse y medirse directamente, aplicando métodos y aparatos o instrumentos de medición (báscula, cinta métrica, tensiómetro...) para obtener una medición cuantitativa en término de número de unidades de la escala de medida (gr, cm, mmHg...). Estas escalas cuentan habitualmente con un cero absoluto, son de escalas métricas de razón, y las variables resultantes de la medición de diferentes elementos son continuas. En otras muchas ocasiones, una magnitud no puede medirse directamente, pero su valor puede calcularse, indirectamente, a partir de unas variables que sí pueden ser observadas. A este procedimiento de medición se le denomina medición indirecta (un ejemplo: al no disponer de los medios para establecer directamente la altura de un edificio, obtener ésta a partir de los cálculos sobre la longitud de la sombra del mismo y su comparación con la sombra de un objeto vertical próximo cuya altura conocemos).

Las ciencias sociales estudian características, actitudes, comportamientos, estados de ánimo, afinidades, valores, etc. de grupos sociales. Mientras ciertas características pueden ser observadas directamente (sexo, edad, antigüedad en la empresa...), frecuentemente los conceptos que se analizan son teóricos y abstractos, y difícilmente pueden ser directamente observados, por lo que se medición será indirecta. Las escalas en ciencias sociales no suelen contar con un cero absoluto, por lo que el nivel de medición será de intervalo, en el mejor de los casos, y en muchas ocasiones ordinal o nominal.

3.8.5.- Constructos

“Siguiendo a Nunnally (1978) se puede afirmar que todas las ramas de la ciencia avanzan apoyándose en la continua utilización de constructos o conceptos más o menos abstractos para los que se carece de una forma de medición única y adecuada” (Gibaja J.J., 1999).

A las variables medidas que representan conceptos teóricos subyacentes, no observables, se les denomina constructos, construcciones, variables agregadas o variables latentes. Para su estudio se recurre a su medición a través de sus manifestaciones, sus hipotéticos efectos, o de sus supuestas causas, cuyos valores sí son observables y pueden ser obtenidos por medio de la experimentación u observación muestral.

A sus causas o efectos observables se les denomina items, atributos, indicadores, medidas, variables observables o variables manifiestas. Son los medios que disponemos para deducir o reflejar los valores de un constructo que representa un concepto teórico-abstracto.

Los indicadores deben ser cuidadosamente seleccionados a partir del conocimiento teórico y empírico, y deben contemplar todo el espectro conceptual que abarca el constructo para que la medición pueda ser válida. “El investigador debe ser exacto en la especificación conceptual del constructo, y en qué incluye y qué no incluye el dominio conceptual” (Churchill, 1979).

3.8.6.- Constructos de indicadores reflectivos o formativos

Atendiendo al sentido de la relación entre un constructo y sus indicadores, se distinguen dos modelos de medida diferentes, cuya elección puede tener consecuencias en la validez de la medición y en el método de análisis:

Los constructos pueden componerse de indicadores formativos, es decir, por causas del constructo no necesariamente relacionadas entre sí. Se denominan también constructos latentes agregados por ser un índice aditivo. La variación de cada indicador causa un cambio que se reflejará en el constructo, sin que este cambio se refleje necesariamente en otros indicadores (Lévy y Varela, 2006). Así, una variación reflejada en el constructo será consecuencia del cambio de uno o más indicadores (siempre que sus efectos no se anulen entre sí), pero no de la variación

de todos ellos simultáneamente. Este tipo de formación es menos extendido en ciencias sociales.

Modelo reflectivo o constructo de indicadores reflectivos: son los constructos que se constituyen a partir de diferentes efectos observables que se derivan de la misma variable latente. Los indicadores reflejarán o recogerán simultáneamente los cambios en la misma dirección en la que varíe el concepto teórico que los desencadena, siendo éste la causa común de variación de todos los indicadores y de la alta covariación o correlación entre estos. Es el tipo de formación más común en ciencias sociales para la medición de constructos.

Los indicadores reflectivos deben ser rasgos o manifestaciones que se derivan o explican a partir de un único ámbito o dominio conceptual, dimensión o factor. Es decir, la variable latente debe ser unidimensional.

Así, los conceptos o constructos multidimensionales, que se denominan también variables latentes de segundo orden, se medirán a partir de tantas variables latentes unidimensionales (de primer orden), como dimensiones contemple.

3.8.7.- Medición multivariante: medidas compuestas

A la hora de representar, de medir, un constructo o variable latente, el investigador puede (y debe) evitar el uso de una única variable y optar por utilizar -y en el peor de los casos construir- una escala de medida compuesta a partir de la combinación de diversos indicadores que representen las diferentes facetas del concepto. “La premisa básica es que las respuestas a indicadores múltiples (relacionados entre sí) reflejan con mayor precisión la respuesta verdadera que una única respuesta” (Hair et al, 1999).

Los métodos estadísticos multivariantes de interdependencia como el Análisis Factorial Exploratorio (AFE) y el Análisis Factorial Confirmatorio (AFC), analizan cómo contribuyen los indicadores o variables observables a la medida del constructo en la que centran su interés.

A diferencia de lo que ocurre con las variables únicas, cuya fiabilidad la tendrá que determinar subjetivamente el investigador, en el caso de las medidas compuestas, es posible analizar la calidad o precisión de la medida. Es decir, estimar el valor de una variable latente utilizando un conjunto de indicadores o una escala multi-ítem

permite analizar la fiabilidad y validez de las medidas, y en su caso afinarla, mejorando la medición del constructo latente.

3.8.8. Escalas de medición de actitudes: escalas de Likert

La actitud es una disposición a reaccionar de forma favorable o desfavorable frente a algo (Sarnoff, 1960). Son las creencias que predisponen al sujeto para responder preferentemente en un determinado sentido (Rokeach, 1968) o su posición respecto a objetos, asuntos controvertidos, personas, grupos o instituciones (Sherif et al., 1965).

Las actitudes tienen componentes cognitivos (de creencia), afectivos y de conducta. Si bien muestran síntomas o predisposición hacia una conducta, no describen comportamientos. Las escalas de medición de actitudes pretenden captar la intensidad de la actitud (alta o baja) y la dirección de la actitud (que puede ser positiva, neutra o negativa respecto al objeto de interés).

El escalamiento o escala tipo Likert es el método más utilizado para medir actitudes¹⁵. Consisten en un conjunto de afirmaciones o juicios direccionales, referidos a una actitud o rasgo de personalidad, sobre los que, de modo general, se plantean cinco posiciones o categorías de respuesta ordenadas de menor a mayor grado o intensidad de acuerdo, aceptación, aprobación, adhesión, identificación... La escala que se utiliza es la misma para todos los items, independientemente de su formulación positiva o negativa, lo cual facilita la respuesta. Se trata de proponer al sujeto una batería de reactivos o items homogéneos, o de igual valor, cuya respuesta sitúa a éste en la variable medida. Es decir, que la respuesta a cada ítem es función o expresión de la posición del sujeto en relación al constructo analizado (Gibaja, J.J. 1999).

Una vez recogidas las respuestas, a cada posición se le asigna ordenadamente un número de uno a cinco. Tras invertir el orden de las puntuaciones para las afirmaciones o juicio enunciados en sentido negativo a la actitud o rasgo, se calcula la suma (o promedio no ponderado) del conjunto de respuestas de cada individuo. Las puntuaciones mayores indican una actitud más favorable que la de quienes han obtenido una puntuación menor.

¹⁵ Entre otras de las alternativas más conocidas, además de las escalas sumativas de Likert (1932), cabe mencionar las escalas diferenciales de Thurstone (1928) y las escalas acumulativas de Guttman (1950).

A pesar de las críticas de la que esta escala ha sido objeto, como su unidimensionalidad, su sesgo positivo o admitir la suma cuando el nivel de medición de cada ítem es ordinal, sigue siendo una de las escalas más utilizadas en ciencias sociales. A las escalas aditivas resultantes se les confiere un nivel de medición métrico, para poder someterlas a operaciones matemáticas que son requeridas en la mayoría de las pruebas estadísticas y de los métodos de análisis multivariante. En ocasiones suelen utilizarse escalas de tres o siete posiciones o escalas de seis posiciones sin punto medio. Una variación de este tipo de escala es expresar el grado de acuerdo o de satisfacción con una nota de 0 a 10 (o de 1 a 10).

Su utilización conlleva el análisis de la calidad de la escala de medida, cuyas principales propiedades psicométricas son su fiabilidad y su validez.

3.8.9.- Reutilización de escalas de medida

Frecuentemente los constructos “dependen tanto de sus definiciones y de su forma de medición como de la relación entre la observación y lo que ésta refleja” (Streiner y Norman, 1995).

Idealmente, los estudios deben usar las medidas existentes. La reutilización de las medidas existentes proporcionará evidencias adicionales sobre su fiabilidad y la validez, además de agilizar la investigación y posibilitar la comparación de los resultados obtenidos.

En ocasiones, sin embargo, puede requerirse la modificación de medidas existentes o el desarrollo de nuevas escalas de medida, ya sea para tener en cuenta el contexto del estudio, o porque las medidas existentes no se consideraron válidas o su fiabilidad era demasiado baja, o porque no hay medidas existentes para los constructos que se pretenden medir. (Ping, 2004).

Cuando existen otras medidas ya disponibles para una variable, un investigador deberá argumentar bien sus motivos para proponer una nueva definición o medida del concepto de interés, después de la revisión de la literatura que utiliza esa variable, y tras analizar la fiabilidad y validez de investigaciones previas (Churchill, 1979).

En todo caso, cuando se adoptan escalas de medida, además de informar sobre los índices de fiabilidad y la validez obtenidos en investigaciones precedentes, debe analizarse la fiabilidad y validez de las mismas al aplicarse al contexto actual de investigación.

3.8.10.- Propiedades psicométricas de una escala de medida: validez y fiabilidad

La validez se define como el “grado de confianza que podemos tener de que la medición corresponde a la realidad del fenómeno que se está midiendo”. Es decir, se refiere a la eficacia o exactitud de la medición, a que lo que se está midiendo es lo que se pretende medir. Para Cook y Campbell (1979), “validez es la mejor aproximación disponible a la verdad”.

Por fiabilidad del instrumento o precisión, se entiende la regularidad, constancia o consistencia interna en sucesivas mediciones de un mismo objeto o individuo. La fiabilidad presupone una alta correlación entre los ítems o indicadores observables, esto es, su unidimensionalidad (Hair et al, 1999). Si un concepto teórico es multidimensional, de orden superior, su fiabilidad estará condicionada por la correlación entre los constructos de primer orden o dimensiones.

La fiabilidad se relaciona con la ausencia de error aleatorio, y la validez con la ausencia de sesgos sistemáticos. Un instrumento puede ser fiable y válido, fiable y no válido, no fiable y no válido, pero no puede ser válido y no fiable. La fiabilidad es condición suficiente pero no necesaria.

El objetivo del proceso de validación de un instrumento de medición o escala de medida implica el análisis de su unidimensionalidad, fiabilidad y validez, y trata de evidenciar que los resultados de la investigación puedan generalizarse al conjunto de la población. Los procedimientos de este análisis se expondrán tras profundizar en el error de medida, que es precisamente considerando la existencia de éste como es posible cuantificar la calidad de la medición.

3.8.11.- Error de medida

Toda medición lleva asociada cierta incertidumbre y asume una desviación o error de medida, que el desarrollo de un instrumento de medición o escala de medida tratará de minimizar. Esta diferencia respecto al valor verdadero (desconocido), existirá para cada variable observable y será igualmente verdadero y desconocido (latente).

De acuerdo a la teoría clásica del test (TCT), a la diferencia entre la medida (X) y la puntuación verdadera de una variable (τ), en cada medición (i), se denomina error de medida (e), error asociado a cada observación ($X_i - \tau_i = e_i$). O lo que es igual, $X_i = \tau_i + e_i$.

El error de medición puede derivarse de diferentes fuentes de error (asociadas al instrumento, al método, al entorno físico, a las personas, al entrevistador...). La principal clasificación distingue entre el error aleatorio o error estadístico y los sesgos o errores sistemáticos, no aleatorios.

Los sesgos sistemáticos son variaciones no deseadas que permanecen constantes en todas las mediciones de difícil identificación y cuantificación. Una o varias fuentes de error que afectan a todas las observaciones darán lugar a un sesgo sistemático.

Los errores aleatorios de cada variable observada, pudiéndose entender como accidentales, varían de una observación a otra y provienen de diferentes fuentes de variación según la observación. En promedio el error aleatorio tenderá a cero para un grupo suficientemente grande de mediciones, mientras el error sistemático será igual a una constante desconocida.

Un menor error de medición aleatorio está vinculado a una mayor fiabilidad del instrumento (constancia o consistencia interna en sucesivas mediciones). La ausencia de sesgo o error sistemático está asociada a la validez del instrumento (su eficacia midiendo lo que pretende medir), condicionada necesariamente a su fiabilidad.

El proceso de validación del instrumento de medida debe contribuir a aislar del error aleatorio de medición otros sesgos o errores que probablemente no puedan más que considerarse sistemáticos o conceptuales, y eliminarlos sin alterar el espectro teórico de la definición conceptual. Se trata de un proceso de refinamiento o depuración de las escalas de medida, evaluando su ajuste a los datos empíricos, contrastando su unidimensionalidad, fiabilidad y validez, con la finalidad de aportar evidencias de que los resultados o hallazgos obtenidos son generalizables más allá de la propia muestra y pueden inferirse al conjunto de la población analizada.

La validez de concepto o de contenido o validez aparente de una escala de medida es la única que se evalúa a priori, cualitativamente a través de juicio de expertos, para asegurar que los ítems propuestos sean pertinentes y reflejen un único ámbito o dominio conceptual, y éstos abarquen todo el espectro teórico que pretende representar el constructo. Al margen de la validez aparente, las tres formas más consensuadas de validar la adecuación del instrumento de medición al contexto de la investigación o a los datos registrados, son: la validez convergente, la validez discriminante y la nomológica, que se miden empíricamente por las correlaciones entre los constructos teóricos (Hair et al, 1999).

En nuestro caso, antes de iniciar el proceso de validación de las escalas de medida debe evaluarse la influencia de la varianza común del método (Podsakoff et al.,

2003), dado que la medición de todas las variables observables se ha realizado en el mismo momento y la información ha sido recabada a través de una única fuente.

Los procedimientos de análisis de la varianza común del método, la unidimensionalidad, la fiabilidad y validez de instrumento de medida ha diferido entre los utilizados tras la primera aplicación del cuestionario (126 encuestas) y los seguidos una vez alcanzada la muestra final (803 cuestionarios).

Así, los procedimientos empleados se presentan en otros apartados de este capítulo: 3.9. Muestra piloto: fiabilidad y validez de las escalas de medida, y 3.12 Técnicas estadísticas y pruebas de hipótesis utilizadas.

3.8.12- Elaboración del instrumento de medida

En este apartado se relata el proceso seguido en la elaboración del instrumento de medida, se describen los ítems que incluye la versión definitiva del instrumento para la medición de los constructos analizados y se reportan los resultados de una primera aplicación del cuestionario en relación a la unidimensionalidad y fiabilidad de las escalas.

3.8.12.1.- Proceso de elaboración del instrumento de medida

Se describe secuencialmente el proceso la elaboración del instrumento de medida. Las precauciones seguidas para prevenir sesgos o errores sistemáticos, o errores no aleatorios de medición, que se supondrán inexistentes en el análisis y que una vez recabados los datos son difíciles de identificar y más de cuantificar. Se pretende así salvaguardar la validez y fiabilidad de las escalas de medida, de forma que el instrumento cumpla su propósito: capturar la “realidad” que pretende representar mediante la medición de un constructo, la variabilidad de la variable “verdadera”, y solo eso (Hernández et al., 2003; Churchill, 1979).

El proceso seguido en la elaboración del instrumento de medida, incluye: la selección de escalas ya utilizadas para la medición de los constructos incluidos en el modelo de investigación, la traducción de preguntas e ítems a lengua castellana, una consulta a expertos del ámbito académico y de la dirección de RR.HH., el test de comprensión del cuestionario, redacción de la primera versión del cuestionario (incluyendo la presentación del estudio y las garantías al encuestado), y una primera prueba del cuestionario para reducción de ítems y para la validación de una escala relacionada con las fases de evolución de los equipos de trabajo.

Los items utilizados para la medición de los constructos analizados proceden de investigaciones publicadas, en las que se informa sobre los índices de fiabilidad alcanzados en el contexto y ámbito en el que se aplicaron. Si bien el detalle de las escalas utilizadas y sus fuentes se recoge en el siguiente apartado, cabe indicar que en ocasiones, como en la medición del IWB, se han complementado los items utilizados en una investigación de referencia con otros implementados en otros estudios.

En el caso concreto de la escala para la medición de la fase de desarrollo en la que se encuentra el equipo (Tuckman, 1965), en la medida en que ésta no está accesible de manera gratuita en la literatura, uno de los objetivos de la prueba piloto era contribuir a la obtención de evidencia empírica de la validez y fiabilidad de una escala puesta a disposición para ello en el apartado de documentos disponibles del área de recursos humanos de la web del MIT (Instituto Tecnológico de Massachusetts) sobre la que no se han encontrado dichos datos en investigaciones publicadas.

Así, en el primer cuestionario, se incluyeron esos items que fueron contestados por los 126 individuos participantes en la prueba piloto. Dichas respuestas a los 32 items fueron utilizadas para determinar la fase de desarrollo del equipo de acuerdo a las instrucciones incluidas en el citado cuestionario de la web del MIT. Se comprobaron los resultados con la respuesta intuitiva a la pregunta incluida en el cuestionario entregado sobre en qué fase consideraba que estaba su equipo (ver Anexo IV) y se comprobó que no coincidían las respuestas (adicionalmente, y con anterioridad, recopilamos junto con dos miembros del departamento de RRHH información relativa a ocho de las tiendas participantes en relación con la fase de desarrollo del equipo que trabajaba en la misma a través de información adicional, para poder utilizarla como contraste y la coincidencia prácticamente se puede considerar aleatoria).

Además de lo anterior, la respuesta a este apartado ralentizaba claramente la cumplimentación del cuestionario, alargándolo excesivamente para su aplicación práctica en las tiendas (por encima de los 20 minutos en la mayoría de los casos).

Por todo ello, se decidió eliminar estos items de la prueba piloto y optar por incluir items testados en investigaciones publicadas anteriormente en relación con la influencia de los equipos.

Realizados estos ajustes, se llevó a cabo la fase final de recogida de datos, en la que se llegó a los 803 cuestionarios válidos.

Un proceso importante al adoptar escalas de medida utilizadas en otros contextos e idiomas es la adecuada traducción de las preguntas, los ítems o reactivos propuestos y las escalas de respuesta. Para ello se utilizó el procedimiento de consolidación sugerido en Gibaja (1999), que consiste en una primera traducción del texto original en inglés al español, por una persona bilingüe, y la posterior traducción inversa, por otro/a traductor/a, para comparar este resultado con el texto original. Del consenso entre ambas personas se extrajo la versión de las escalas en castellano.

Una vez traducidas las escalas, éstas se sometieron al juicio de un grupo de expertos con el fin de testar la validez de contenido de las mismas. La validez de contenido o de concepto o validez aparente, a partir de la definición de cada constructo, analiza si los ítems propuestos son pertinentes y reflejan un único dominio conceptual, y si abarcan todo el espectro teórico que pretende representar el constructo. Es el único tipo de validez que se evalúa a priori y cualitativamente. Los expertos consultados pertenecen al ámbito académico y empresarial, en el área de los RR.HH. En este caso, se les solicita también su opinión sobre la adecuación de la formulación de las preguntas atendiendo al trabajo desempeñado y a las características de personas a las que se dirigen éstas: trabajadores/as que desarrollan su actividad en un supermercado.

En el desarrollo del cuestionario se deben considerar ciertos sesgos posibles, y adoptar precauciones para evitarlos. Así, dado que la medición es transversal y que se ha utilizado la misma fuente primaria de información, se deben prevenir los errores de medida asociados al método aplicado (varianza común del método). Siguiendo a Podsakoff et al. (2003), se debe facilitar la respuesta honesta de los participantes en el estudio. Así, en la presentación del cuestionario se comunica al encuestado que el propósito o finalidad del estudio es académica, asegurando el anonimato y confidencialidad en el tratamiento de los datos y explicitando que todas las opiniones son igualmente válidas para la investigación, que no existen unas respuestas mejores que otras. Asimismo, se estableció que la participación en el estudio era voluntaria. El tiempo medio de respuesta al cuestionario también fue considerado, reduciéndose tras la primera fase de su aplicación. Otros posibles sesgos que pudieran derivarse de la forma de administrar el cuestionario (mediante entrevista) y de la confidencialidad de su desarrollo fueron tomados en cuenta y serán tratados en la exposición del proceso de recolección de datos.

Se llevó a cabo un test de comprensión de los enunciados propuestos en el cuestionario a 15 personas del público objetivo, de diferentes secciones y con distintas responsabilidades en el supermercado.

Una vez afinado el instrumento de medida, se llevó a cabo una primera aplicación del cuestionario, con 126 cuestionarios válidos, con el fin de validar el mismo en la práctica, realizar una primera valoración de la unidimensionalidad, validez y fiabilidad de las escalas propuestas (especialmente del apartado relacionado con la fase de desarrollo del equipo) y controlar el tiempo invertido en la cumplimentación del cuestionario debido a la extensión del mismo (siendo éste un factor muy valorado por dirección de recursos humanos de las empresas de Grupo Uvesco participantes en la investigación).

A partir de estos resultados, que se exponen en el siguiente capítulo, se eliminaron algunos ítems que distorsionaban la medición de los constructos y descartando la escala de medición de la fase de desarrollo de equipos, reduciéndose así la duración de la entrevistas (ver apartado 3.9.).

3.8.12.2.- Descripción del cuestionario: variables

El instrumento de medida o cuestionario estructurado (Anexo I) consta de tres partes:

- 1.- Presentación del estudio.
- 2.- Cuerpo del cuestionario, consistente en preguntas agrupadas por constructo o concepto con escalas de respuesta tipo Likert de 5 posiciones.
- 3.- Datos de clasificación del encuestado, con preguntas dicotómicas, categóricas y ordinales.

En el Anexo IV se incluyen las preguntas e ítems eliminados tras el análisis de la muestra piloto. Las dos cuestiones eliminadas son la referida a satisfacción laboral (pregunta 5) y las referidas a las fases de desarrollo de equipos de trabajo (preguntas 7 a 9), no se incluyen en la exposición de este apartado.

A continuación se especifica el nivel de medición y los ítems incluidos en cada escala utilizada para representar cada uno de los conceptos objeto de esta investigación, clasificados en función de su función endógena o exógena en las relaciones definidas en el modelo propuesto:

3.8.12.2.1.- Variable dependiente o endógena:

La única variable latente o constructo del modelo de investigación que no actúa como endógena de otra variable es el **Comportamiento innovador del trabajador (IWB)**. Esta variable se conforma a través de 14 ítems, medidos con una escala Likert de 1 a 5, extraídos de los cuestionarios utilizados por De Jong y Den Hartog (2010), Krause (2004), Kleysen y Street (2001) y Janssen, (2000) en los que se han obtenido altos niveles de consistencia interna (alfa de Cronbach entre 0,71 y 0,95, estando en la mayor parte de los estudios por encima de 0,80). Los seis primeros ítems se corresponden con la etapa de ideación y los ocho siguientes con la fase de implementación de la innovación individual en el trabajo. Ver Anexo 1.

3.8.12.2.2.- Variables independientes o exógenas:

Así se clasifican los dos constructos o variable latentes del modelo que anteceden a las demás variables actuando como endógenas en sus relaciones, que son: Liderazgo Participativo y Percepción de las prácticas de gestión de personas (PGP) en la empresa. Cabe mencionar que estas variables se representan correlacionadas entre sí.

Percepción de las prácticas de gestión de personas (PGP) en la empresa:

Para medir la percepción sobre las prácticas de gestión de personas (PGP) aplicadas en la organización empleamos ítems que han sido anteriormente utilizados en estudios empíricos desde una perspectiva organizacional (Huselid, 1995; Den Hartog y Verburg, 2004) y convertidos en ítems que pudieran ser utilizados en el nivel del empleado para ser contestados por éste que han sido utilizados en diferentes estudios empíricos longitudinales (Boselie et. al, 2005) y transversales (Boselie, 2010 y Boselie et al., 2001) con altos niveles de confiabilidad (alfa de Cronbach de entre 0,78 y 0,90). Dichos ítems desglosan las prácticas en cuatro grupos. De ese modo, son 4 ítems los que miden la participación de los trabajadores; 4 ítems se relacionan con el nivel retributivo; 4 ítems con la formación y el desarrollo; y los 4 últimos miden el

grado en el que se comparte información en la empresa y el equipo de trabajo.

Se utiliza igualmente una escala de acuerdo o desacuerdo tipo Likert-5. Asimismo los ítems número 4 en “Participación”, “Retribución” y “Formación” fueron incluidos tras la reflexión con expertos en recursos humanos del mundo académico y con personal del departamento de Recursos Humanos de Uvesco, por recoger especificidades de la empresa (por ejemplo los beneficios sociales desarrollados en los últimos años, o la diferenciación entre que “existan suficientes opciones” o “tengo suficientes opciones” por considerar que ahí podía estar implícitamente recogida la acción del inmediato superior) y que en la prueba piloto presentaron adecuados valores de relevancia y correlación respecto a su escala de medida. Los ítems incluidos en el cuestionario (se detallan en el Anexo I y los eliminados en la prueba piloto en el Anexo IV):

Liderazgo Participativo: Los ítems utilizados se corresponden con ítems utilizados en anteriores investigaciones empíricas en los que se han obtenido altos niveles de consistencia interna (alfa de Cronbach entre 0,82 y 0,90): Huang et al. (2010); De Jong y Den Hartog (2010); Krause (2007; 2005), Yukl (2002); Arnold et al. (2000). Compuesto por 12 ítems, medidos con una escala Likert 1-5, y respecto a su inmediato superior, se pregunta la frecuencia con la que ocurren los siguientes hechos o acontecimientos. Ver Anexo 1.

3.8.12.2.3.- Variables endógenas y exógenas:

Compromiso afectivo: Medido a través de la escala de 6 ítems desarrollada por Allen y Meyer (1990) medidos con una escala Likert-5 y en los que se han obtenido altos niveles de consistencia interna (alfa de Cronbach: 0,87). Se pregunta el grado de acuerdo o desacuerdo respecto a los ítems del Anexo I, utilizando en todos ellos la introducción “Considero que...”: Ver Anexo 1.

“Engagement”: Medido a través de la escala de 9 ítems de la versión en español de la Utrecht Work “engagement” Scale (UWES) desarrollada por Schaufeli y Bakker (2006) con altos niveles de consistencia interna (alfa de Cronbach entre 0,85 y 0,92), utilizando una escala de acuerdo o desacuerdo tipo Likert-5. Tres ítems para cada una de las tres dimensiones (vigor, dedicación y absorción). Ver Anexo 1.

Variables relacionadas con el equipo de trabajo: Ver Anexo 1. Para medir el **nivel de cohesión**, se utiliza la escala desarrollada por Carless y De Paola (2000) que recoge las tres dimensiones del constructo “cohesión” a través de 10 ítems con una buena consistencia interna (alfa de Cronbach: 0,74 – 0,81). Los primeros 4 ítems se corresponden con la dimensión de “cohesión en la tarea”, los 4 siguientes a la dimensión de “cohesión social” y finalmente, los dos últimos se corresponden con la “atracción individual hacia el grupo”.

Para medir el **riesgo de imagen** utilizamos tres ítems utilizados, con una buena consistencia interna (alfa de Cronbach: 0,77) por Yuan y Woodman en 2012 y Leary y Kowalsky en 1990.

Para analizar el grado de **integración** del equipo se utilizan 5 ítems, con una alta consistencia interna (alfa de Cronbach: 0,86) extraídos de Patterson et al., 2005.

En todos los casos la escala de respuesta es de acuerdo o desacuerdo tipo Likert-5.

En todos los casos anteriores, se ha generado una variable aditiva representando el constructo que pretende medir. En concreto se crea la variable promedio de las puntuaciones otorgadas por cada encuestado a todos los ítems que componen la escala, y una vez verificada su fiabilidad, se emplean para el contraste de las hipótesis de investigación. Se asume por lo tanto un nivel de medición métrico de estas variables aditivas o constructos.

3.8.12.2.4. Variables de clasificación o control:

El cuestionario incluye en su último apartado, las siguientes variables de control o clasificación del encuestado, ya utilizadas en múltiples investigaciones anteriores (Stoffers et al., 2014; Tierney y Farmer, 2011; Hsu et al., 2011; Sanders et al., 2010; Dorenbosch et al., 2005; Janssen, 2000): sexo, edad, antigüedad en el puesto, antigüedad en la empresa, nivel de estudios, tipo de contrato laboral y jornada. Ver Anexo 1.

3.9.- Muestra piloto: fiabilidad y validez de las escalas de medida

La mayor parte de las variables, y todas las principales, han sido medidas a través de escalas utilizadas en investigaciones anteriores, y en algún caso se han añadido items utilizados en otras investigaciones.

Una vez diseñado el primer cuestionario, éste fue revisado por un grupo de expertos del sector académico y empresarial, para confirmar la validez de contenido, y la adecuación de la formulación de las preguntas incluidas en el mismo y su traducción del idioma inglés al castellano.

Como precaución previa, con anterioridad a la fase de trabajo de campo definitiva, se llevó a cabo un estudio piloto, tras la capacitación del equipo de entrevistadores, tal y como metodológicamente se recomienda en diferentes procesos de investigación empírica. La prueba piloto permitió validar el procedimiento diseñado que fue el mismo que posteriormente se empleó para obtener la muestra final, tanto referido a la selección de la muestra como a la presentación de los objetivos del estudio o las garantías para la persona encuestada sobre anonimato y confidencialidad de sus respuestas, en aras de obtener respuestas honestas. Esta prueba contó con 126 encuestas completas, y permitió confirmar la fiabilidad de las escalas propuestas para la medición de los constructos. Se obtuvo un Alpha de Cronbach superior a 0,80 en todos los conceptos medidos confirmando la consistencia interna de las escalas, y se analizó la unidimensionalidad de los constructos mediante análisis factorial exploratorio.

Asimismo, la profunda prueba piloto, permitió eliminar items estadísticamente redundantes o inadecuados, y reducir la duración del cuestionario. En concreto se eliminaron aquellos que disminuían el índice de fiabilidad de cada escala aditiva que representa el concepto analizado y aquellos cuya comunalidad¹⁶ era inferior a 0,4 en el análisis factorial exploratorio. Antes de suprimir definitivamente estos items se calculó el nuevo Alpha de Cronbach para la escala reducida confirmando que su fiabilidad era equivalente o mejor a la inicialmente calculada.

Cabe mencionar que el cuestionario piloto incluía los items para clasificar a cada individuo según la fase de desarrollo de equipos de Tuckman (1965) ampliamente difundidos y accesibles en el área de documentación disponible para ser utilizada en materia de Recursos Humanos en la web del MIT (Instituto Tecnológico de Massachusetts).

Este conjunto de items fueron eliminados del cuestionario definitivo dado el bajo nivel de fiabilidad y validez discriminante entre los conjuntos de items que se proponen para identificar cada fase de desarrollo de los equipos de trabajo. Tampoco se encontró una adecuada correspondencia entre la fase de desarrollo calculada a través del procedimiento sugerido por el MIT y la fase de desarrollo subjetivamente determinada por el trabajador. La falta de publicaciones científicas recogiendo este método de clasificación, junto con los anteriores motivos, aconsejaban eliminar este apartado del cuestionario, que además aumentaba considerablemente la duración de la entrevista.

De mismo modo, la pregunta cinco del cuestionario piloto, sobre satisfacción en el trabajo, fue suprimida en la versión finalmente aplicada. El motivo fue que en el análisis factorial de estos items junto con los de prácticas de gestión de personas (PGP), incluidos en la siguiente pregunta del cuestionario, resultaba el mismo número de dimensiones, repartiéndose los items de satisfacción en los respectivos factores asociados a cada PGP. Puesto que estos items genéricos no aportaban una información adicional relevante, se optó por mantener los indicadores de percepción de las PGP que han sido utilizadas en otras investigaciones.

¹⁶ Parte de la variabilidad de una variable que puede ser explicada por los factores comunes a todas ellas.

La prueba piloto, realizada en marzo de 2014, permitió también validar el proceso de obtención y realización de encuestas, siendo éste también uno de los principales objetivos de la fase piloto en el proceso de investigación empírica.

Del proceso de eliminación de items se excluyó a la variable dependiente: comportamiento innovador individual del trabajador (IWB) aunque el análisis factorial exploratorio sugiriera la eliminación de dos de ellos, postergándose la decisión de su supresión al análisis de la muestra final. Así, adicionalmente a lo previamente indicado sobre las preguntas 5 y 7 (ver anexo IV) los items eliminados por no contribuir al incremento de la fiabilidad de la escala, sino al contrario, o por contar con una comunalidad inferior a 0,4 en el análisis factorial exploratorio, son los indicados a continuación (ver hoja de ayuda en Anexo IV):

Tabla 3.2.: Items eliminados

| Constructo | Items eliminados |
|-------------------------|--|
| Liderazgo participativo | Mi jefa/e de tienda... 9...toma decisiones que están basadas solamente en sus propias ideas 14...me da considerables oportunidades de autonomía y libertad |
| Compromiso afectivo | Ninguno |
| “Engagement” | Ninguno |
| PGP participación | 2. En la parte de la empresa en la que yo estoy trabajando se anima a los trabajadores a proponer nuevas soluciones a los problemas |
| PGP retribución | Ninguno |
| PGP formación | 2. Estoy bien preparada/o para desempeñar mi puesto por la formación que he recibido |
| PGP información | 1. Estoy bien informada/o sobre lo que sucede en otros establecimientos del Grupo 2. Estoy bien informada/o sobre lo que la Empresa quiere conseguir |
| PGP | “Todas las aportaciones propias” |
| Cohesión | Ninguno |
| Riesgos de imagen | Ninguno |
| Integración | Ninguno |

Elaboración propia

3.9.1.- Incidencia de la varianza común del método

Podsakoff et al. (2003) proponen diferentes formas de evaluar el grado de incidencia de una posible inflación de la varianza compartida por los diferentes items y constructos analizados, y ofrecen recomendaciones para evitar sesgos en la medición de manera que se elimine o minimice la posibilidad de que el método pueda ser causa de las relaciones reflejadas entre indicadores y/o constructos.

Dado que el diseño de la investigación es transversal y los datos proceden de una misma fuente, es recomendable analizar en qué medida el método de medición contribuye a inflar la varianza común de las variables. Es decir, si la varianza común del método enmascara un error de medición sistemático y provoca un sesgo de las estimaciones de la verdadera relación entre los constructos teóricos. Para valorar su incidencia puede utilizarse el test de Hackman. Dado que el tamaño de la muestra piloto es relativamente pequeño se utiliza el Análisis Factorial Exploratorio en lugar del Análisis Factorial Confirmatorio.

Para ello, en primer lugar, se lleva a cabo un análisis de componentes principales sin rotación y con rotación varimax, y un análisis factorial de eje principal con rotación varimax para determinar el número de factores que son necesarios para explicar la varianza en las variables. Si una cantidad sustancial de varianza común del método está presente, ya sea (a) un único factor saldrá en el análisis factorial, o (b) un factor general representará la mayoría de la covarianza entre las variables.

A continuación se presentan los resultados obtenidos en la muestra piloto relacionados con la fiabilidad y unidimensionalidad de las escalas. La siguiente tabla (ver tabla 3.3.) incluye, para cada constructo, el número de items en el cuestionario piloto y el estadístico alfa de Cronbach que mide la fiabilidad interna de la escala utilizada.

Además, para analizar la unidimensionalidad de la escala, se muestra el número de factores extraídos mediante análisis factorial exploratorio de componentes principales (valor propio mayor que 1) y el porcentaje acumulado de varianza rotada (varimax con Kaiser) por los factores incluidos en la solución.

Asimismo se presentan los índices KMO¹⁷ y la Prueba de esfericidad de Bartlett¹⁸ que muestran la adecuación de los datos al análisis factorial.

Tabla 3.3.: Resultados prueba piloto de fiabilidad y unidimensionalidad

Variable endógena: comportamiento innovador de los trabajadores (IWB)

| Constructo | Nº de elementos | Alfa de Cronbach | Nº de factores | % acum varianza rotada | KMO | Prueba de esfericidad de Bartlett |
|----------------|-----------------|------------------|----------------|------------------------|-------|-----------------------------------|
| IWB | 14 | ,889 | 2 | 33-55% | 0,855 | Sig ,000 |
| Ideación | 6 | ,804 | 1 | 51% | 0,753 | Sig ,000 |
| Implementación | 8 | ,895 | 1 | 58% | 0,834 | Sig ,000 |

Variables exógenas:

| Constructo | Nº de elementos | Alfa de Cronbach | Nº de factores | % acum varianza rotada | KMO | Prueba de esfericidad de Bartlett |
|-------------------------|-----------------|------------------|----------------|------------------------|-------|-----------------------------------|
| Liderazgo participativo | 12 | ,947 | 1 | 60% | 0,936 | Sig ,000 |
| PGP | 16 | ,880 | 4 | 17-33-47-58% | 0,845 | Sig ,000 |
| PGP participación | 4 | ,851 | 1 | 58% | 0,792 | Sig ,000 |
| PGP retribución | 4 | ,725 | 1 | 40% | 0,685 | Sig ,000 |
| PGP formación | 4 | ,861 | 1 | 65% | 0,778 | Sig ,000 |
| PGP información | 4 | ,819 | 1 | 53% | 0,725 | Sig ,000 |

Variables endógenas y exógenas:

| Constructo | Nº de elementos | Alfa de Cronbach | Nº de factores | % acum varianza rotada | KMO | Prueba de esfericidad de Bartlett |
|---------------------|-----------------|------------------|----------------|------------------------|-------|-----------------------------------|
| Compromiso afectivo | 6 | ,879 | 1 | 57% | 0,868 | Sig ,000 |
| “Engagement” | 9 | ,903 | 1 | 52% | 0,858 | Sig ,000 |
| Cohesión | 10 | ,802 | 3 | 35-61-77% | 0,739 | Sig ,000 |
| Riesgos de imagen | 3 | ,884 | 1 | 76% | 0,736 | Sig ,000 |
| Integración | 5 | ,816 | 1 | 51% | 0,842 | Sig ,000 |

Elaboración propia

¹⁷ La medida de adecuación muestral KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) contrasta si las correlaciones parciales entre las variables son suficientemente pequeñas. Permite comparar la magnitud de los coeficientes de correlación observados con la magnitud de los coeficientes de correlación parcial. El estadístico KMO varía entre 0 y 1. Los valores pequeños indican que el análisis factorial puede no ser una buena idea, dado que las correlaciones entre los pares de variables no pueden ser explicadas por otras variables. Es decir, los resultados menores que 0,5 indican que no debe utilizarse el análisis factorial con los datos muestrales que se están analizando y si estos valores son mayores a 0,6 se considera que sí es pertinente la aplicación del análisis factorial (Hair et al., 1999).

¹⁸ La prueba de esfericidad de Bartlett contrasta la hipótesis nula de que la matriz de correlaciones es una matriz identidad, en cuyo caso no existirían correlaciones significativas entre las variables y el modelo factorial no sería pertinente. Si Sig. (p-valor) < 0,05 aceptamos H0 (hipótesis nula) y se puede aplicar el análisis factorial. Si Sig. (p-valor) > 0,05 rechazamos H0 y no se puede aplicar el análisis factorial (Hair et al., 1999).

En la tabla precedente se puede observar que el coeficiente alfa de Cronbach, que evalúa la consistencia interna de las escalas de medida, alcanza en todos los casos valores superiores a 0,80, salvo en PGP-retribución que es superior a 0,70. Asimismo el número de factores extraídos en cada AFE indica la unidimensionalidad de cada constructo, incluidas las dos etapas de IWB pero no en el caso de incluir todos los items de IWB, siendo la unidimensionalidad de este constructo el objeto de la primera hipótesis de esta tesis.

3.10.- Tamaño de muestra y sistema de muestreo

El número de constructos e items incluidos en el modelo de investigación, así como los previsible problemas de normalidad multivariada asociados al nivel de medición de las escalas de medida utilizadas, que afectan a las técnicas estadísticas planteadas para contrastar las hipótesis, hacen prudente disponer de una muestra suficientemente grande.

Para acceder a la muestra final, cumpliendo los requisitos de aleatoriedad y eficiencia, se ha realizado un muestreo estratificado polietápico. Así, primeramente, los supermercados se agruparon por proximidad geográfica en rutas o estratos de una a seis unidades (establecimientos) hasta igualar el número total de trabajadores/as de los establecimientos incluidos en las diferentes rutas. Así, todos los trabajadores/as tuvieron prácticamente la misma probabilidad de ser incluidos en el estudio y los costes del trabajo de campo disminuían, respecto al muestreo aleatorio simple.

De todos modos, aunque se tuvo muy presente el coste del estudio, como referencia, para estimar el número de personas a incluir en la muestra, también consideramos, la fórmula para determinar el tamaño de muestra (n) en el caso de muestreo aleatorio simple sobre poblaciones finitas:

$$n = \frac{N \cdot Z_{\alpha}^2 \cdot p \cdot (1-p)}{e^2 \cdot (N-1) + Z_{\alpha}^2 \cdot p \cdot (1-p)} .$$

En su nomenclatura: N, representa el número total de elementos de la población; Z_{α} , corresponde al valor crítico que delimita un área de una distribución normal igual al nivel de confianza $1-\alpha$ elegido (para $\alpha=5\%$, $Z_{\alpha}=\pm 1,96$); p, es la probabilidad de que ocurra el suceso; e, representa el error estadístico asumido o la precisión en la generalización de resultados. Una vez definida la población del estudio, este margen de error es el último parámetro que debe delimitar el responsable de la investigación para determinar el tamaño de muestra.

Así, el tamaño de muestra objetivo (n) se fija en 787 unidades para acotar el error estadístico (e) máximo en $\pm 3\%$ en la inferencia de los resultados a la población del estudio, cuantificada en $N=3.000$ individuos, partiendo de un nivel de confianza α del 95% y asignando la máxima incertidumbre a la probabilidad de que ocurra un suceso $p=0,5$.

Tras la selección aleatoria de estratos o rutas de supermercados, y una vez dentro de cada establecimiento, se procedía a la selección de las personas a entrevistar, hasta alcanzar el 50% de su plantilla. En esta segunda etapa del muestreo, el criterio u orden utilizado para la selección de las personas a entrevistar en el establecimiento, fue el número del día del mes de nacimiento sin tener en cuenta el año de nacimiento, es decir, un número entre 1 y 31 que no se relaciona con la edad (una vez seleccionado por parte del encargado de la tienda un número en ese rango, se consideraba ése el número inicial y se seguía la serie). La lista nominativa de que disponíamos, en consonancia con el criterio establecido para determinar la población, no incluía a aquellas personas que en el momento de la entrevista estaban en su período de formación previo a la incorporación efectiva a su puesto de trabajo, ni a las personas ausentes por encontrarse de baja por enfermedad grave (larga duración) e incluía tanto a trabajadores/as con contrato indefinido como con contrato eventual, a jornada completa o parcial.

Cabe indicar que dada la proximidad geográfica de establecimientos en los núcleos urbanos, se atendió también en la composición de los grupos o estratos de supermercados a la pertenencia a diferentes empresas de Uvesco¹⁹, para que la muestra fuera representativa de la distribución de trabajadores entre empresas del grupo. Es decir, en las diferentes rutas correspondientes a los núcleos metropolitanos de mayor concentración de supermercados del grupo, y donde conviven supermercados de diversas empresas del grupo, se buscaba que las rutas respetaran esa heterogeneidad.

La técnica de investigación seleccionada para recoger las respuestas es la encuesta personal en el lugar de trabajo, utilizando como instrumento de medida el cuestionario estructurado (Anexo I: Cuestionario).

¹⁹ En Grupo Uvesco conviven trabajadores que desde finales del siglo XX han estado dentro del crecimiento natural de lo que hoy es la enseña comercial BM, con otros que se han incorporado al mismo como consecuencia de adquisiciones de otras empresas (principalmente el caso en Bizkaia a raíz de la adquisición en agosto 2011 de Ercoreca, S.A.) o en Gipuzkoa de las empresas que componen Super Amara (gestionada desde su adquisición en 2002 como una unidad de negocio independiente).

Así, finalmente se consiguieron 808 encuestas, 803 completas y válidas, de personas pertenecientes a la población del estudio que trabajan en 80 supermercados (de los 127 posibles) pertenecientes a cuatro enseñas comerciales (BM, Netto, Super Amara y Ercoreca) en ocho entidades mercantiles incluidas en el Grupo Uvesco, resultando un promedio de 10 trabajadores/as por establecimiento.

3.11.- Proceso de recolección, procesamiento y análisis de los datos

Inicialmente, una de las principales tareas en el trabajo de campo fue asistir a las personas seleccionadas por muestreo en la cumplimentación del cuestionario, facilitando la comprensión e interpretación de las preguntas incluidas en éste.

Para ello, comunicamos al encuestado el propósito del estudio y la finalidad académica del mismo, garantizando el anonimato y la confidencialidad del tratamiento de los datos. Asimismo, se indicaba a la persona a entrevistar que todas las respuestas u opiniones eran válidas, y que para los fines del estudio, no existían unas respuestas mejores que otras. A todos los encuestados se les informaba de que se había establecido la participación en el estudio como voluntaria.

Con este procedimiento, siguiendo a Podsakoff et al. (2003), se buscaba facilitar la respuesta honesta de los participantes en el estudio, disminuyendo la influencia del error de medida producido por la varianza común asociada al método aplicado. Asimismo, se pretende evitar un posible sesgo positivo en la respuesta debido a la ansiedad que presumiblemente podría producirse por la intervención directa del encargado/a del establecimiento (cuyo liderazgo era evaluado en el cuestionario) o de personal de soporte del Grupo con alta interrelación con el personal en el día a día de las tiendas (supervisores comerciales de zona o técnicos de recursos humanos).

En algunas situaciones, una vez explicado el objeto del estudio y el cuestionario, éste fue autorellenado por el trabajador/a en su puesto de trabajo, proporcionándole un sobre para introducirlo una vez completado. Posteriormente, recogíamos el cuestionario, revisando si todos los items habían sido contestados e interrogando sobre las dificultades o dudas surgidas en la cumplimentación. En la muestra piloto, la auto clasificación del trabajador en una de las cuatro fases de desarrollo de equipos de Tuckman era siempre efectuada tras la correspondiente explicación.

Una vez acordada la realización del estudio con la dirección de RR.HH del Grupo Uvesco, la planificación de la consulta en las tiendas seleccionadas dentro de los plazos acordados fue delegada a la dirección de personal de cada una de las zonas comerciales del grupo. Esta dirección, en coordinación con la dirección comercial, era la responsable de comunicar al encargado/a de cada supermercado el día que acudiríamos a su establecimiento, o incluso acompañarnos para presentar el estudio, e informar de la finalidad académica del mismo, el anonimato de las respuestas y promover así la participación sincera de los trabajadores.

Posteriormente, con autorización del encargado/a del centro, y asistido por éste, seleccionamos a las personas a encuestar, atendiendo a los criterios de selección establecidos y a su disponibilidad.

Las encuestas se realizaron los días de la semana de martes a jueves, excluyéndose el lunes por la ausencia de personal de pescadería y los viernes y sábados por ser los días de mayor carga de trabajo para el personal de tienda.

El tiempo de cumplimentación de la encuesta realizada osciló entre los 10 y 15 minutos, salvo en los casos que, por circunstancias del trabajo de la persona, ésta se interrumpía momentáneamente. En la muestra piloto la duración fue sensiblemente mayor, superando los 20 minutos en todos los casos, debido al tiempo necesario para cumplimentar el apartado de la fase de desarrollo del equipo (esta duración del cuestionario era claramente un problema para los trabajadores puesto que prácticamente todos ellos debían interrumpir la cumplimentación para atender a los clientes presentes en el supermercado).

El trabajo de obtención de las respuestas al cuestionario se llevó a cabo entre los meses de junio y julio de 2014, tras el análisis de la muestra piloto recogida en el mes de marzo.

Cabe destacar la favorable aceptación del estudio por parte de los trabajadores/as de Uvesco, siendo alta la participación de carácter voluntaria y aislados los casos de negativa a cumplimentar la encuesta.

3.12.- Técnicas estadísticas y pruebas de hipótesis utilizadas

La aplicación de técnicas estadísticas facilita tanto el análisis descriptivo como la interpretación de los resultados muestrales para llegar a conclusiones relativas al conjunto de la población. El contraste de hipótesis constituye el procedimiento aquí seguido para inferir algunos de los resultados obtenidos a la población analizada.

Cabe recordar que el conjunto de las hipótesis o relaciones forman parte del modelo de investigación propuesto, que pretende mantener teorías y aportar conocimiento sobre el comportamiento innovador de los trabajadores. Como se ha advertido, al plantear simultáneamente el conjunto de relaciones, ciertas relaciones significativas en modelos parciales anteriores pueden dejar de serlo al incluir el efecto de nuevas variables interrelacionadas, y para contrastar simultáneamente el conjunto de relaciones analizadas se recurre a un modelo de ecuaciones estructurales (SEM).

Así, se descartaban otras técnicas multivariantes, ya que son los modelos SEM los que permiten la estimación de múltiples ecuaciones de regresión de manera simultánea, posibilitando incorporar constructos que actúan como variables exógenas en unas relaciones y como endógenas en otras relaciones analizadas. Estos modelos responden al deseo de “probar las teorías y conceptos completos” (Hair JF et al., 2011). Incorporan las variables observables asociadas a cada variable latente analizada, considerando los errores de medida en el proceso de estimación, analizando previamente la fiabilidad de los constructos y la validez de las escalas de medida (Hair et al., 1999).

Dentro de estos modelos cabe distinguir entre los modelos factoriales confirmatorios y los modelos estructurales, llamados también causales, que se diferencian de los anteriores por incorporar las relaciones propuestas entre los constructos. En el Análisis Factorial Confirmatorio (AFC), a partir de la teoría o de investigaciones anteriores, se define la estructura factorial expresando únicamente el vínculo entre las variables latentes y sus indicadores, y la posible covariación entre variables latentes. Como otros modelos SEM, debe especificarse a priori, siendo ésta su principal diferencia respecto al Análisis Factorial Exploratorio (AFE).

Para el contraste de hipótesis se han empleado, principalmente, el análisis factorial confirmatorio (AFC) y el análisis correlacional de estructuras de covarianzas, ambas encuadradas en los modelos de ecuaciones estructurales (SEM, Structural Equation Models). Puntualmente se han utilizado pruebas o estadísticos de contraste bivariantes como los coeficientes de correlación paramétricos y no paramétricos, o el análisis de varianza (ANOVA).

Se han realizado adicionalmente análisis factoriales exploratorios y análisis de fiabilidad de las escalas, además de análisis descriptivos de los resultados obtenidos, que se presentan en el siguiente capítulo.

Como se ha expuesto en el apartado 3.6, al margen de las hipótesis 1, 2.1. y 5.1., las demás hipótesis de investigación, o bien, defienden la existencia de una relación directa entre dos constructos o variables latentes (hipótesis H2 a H8), o bien, pronostican el efecto mediador de una tercera variable en la relación entre otras dos variables latentes (hipótesis H9 a H14).

En dicho apartado se justifica la utilización del análisis de estructuras de covarianzas como método para el contraste de las hipótesis propuestas. Como se ha descrito, los modelos SEM además de posibilitar plantear las relaciones entre variables latentes sugeridas a nivel teórico y, si se da un ajuste razonable, estimar los parámetros involucrados entre cada par de variables latentes (hipótesis H2 a H8), permiten, en su caso, descomponer los efectos directos totales en directos e indirectos o mediadores (hipótesis H9 a H14).

Los dos tipos de hipótesis se refieren a la magnitud de los coeficientes de regresión estimados entre dos variables latentes. Para contrastar si la relación propuesta se contradice o no con los resultados empíricos, se utilizan alternativamente pruebas complementarias sobre la significación de los coeficientes de regresión estimados, tanto para el efecto directo como para el indirecto en el segundo tipo de hipótesis. Estas son:

1. El test de significación robusto, sin asumir la distribución normal multivariante de los datos, que proporciona el software EQS6.1, que rechaza la hipótesis nula estadística de que el coeficiente es cero si esta probabilidad resulta menor al nivel de significación (0,05).

2. Los límites del intervalo de confianza al 95% para los coeficientes de regresión estimados mediante el procedimiento “bootstrapping”, con remuestreo de 1000 muestras, corregidos por el método BIAS (método de ajuste del sesgo en la distribución de “bootstrap” respecto a la muestra). Estos intervalos se estiman con independencia de la distribución de las variables, permitiendo contrastar la hipótesis de la existencia de relación entre dos variables latentes. Si el valor cero se encuentra dentro del intervalo de confianza (o el límite inferior negativo, siendo la relación propuesta positiva), se rechazará la hipótesis.

Cabe añadir que en el caso de las hipótesis que presumen la existencia de mediación entre dos variables, relacionadas entre sí en ausencia de una tercera variable, se comprueba: si persiste o no la significación del coeficiente de regresión directo entre las dos variables en presencia de la mediadora; y si es significativo el efecto indirecto (producto del efecto directo entre la variable endógena y la mediadora, y entre ésta y la variable exógena).

Por otro lado, para la hipótesis 2.1. se utilizan además otras técnicas estadísticas como los intervalos de confianza “bootstrap” para los índices de correlación y para contrastar la hipótesis 1 se emplea, además del AFC, la comparación de coeficientes de regresión mediante intervalos de confianza “bootstrap” al igual que en la hipótesis 5.1.

Cabe distinguir dos métodos de estimación o enfoques SEM: el aquí utilizado, el modelo estructural basado en covarianzas (análisis de estructuras de covarianza o CB-SEM o, muchas veces, SEM) y el modelo SEM basado en la estructura de las varianzas, también llamado basado en componentes (mínimos cuadrados parciales o PLS-SEM o PLS)²⁰.

²⁰ Una tercera familia de métodos SEM sería el representado por la regresión de componentes principales (PCR), implementado por SPSS, que ajusta un modelo en dos momentos diferentes: el de construcción de las variables latentes mediante análisis de componentes principales de los indicadores y, a partir de los factores anteriores, el de análisis de regresión del modelo estructural. Únicamente al utilizarlos en clave de pronóstico cuentan con un rendimiento similar a PLS y superior a los modelos basados en covarianzas, considerados superiores en clave de explicación (Levy et al., 2004).

3.12.1. Justificación de la elección del enfoque SEM basado en covarianzas descartando PLS-SEM.

A continuación se exponen los dos principales motivos de elección del enfoque SEM basado en covarianzas: la adecuación técnica de cada enfoque a la investigación y la predominancia del uso del enfoque elegido sobre el enfoque PLS, ya que existen ciertas discrepancias en torno al primer criterio.

La principal diferencia entre ambos enfoques se encuentra en el objetivo de su algoritmo para proceder a estimar parámetros. PLS busca minimizar la varianza residual o no explicada en los indicadores y/o las variables latentes; mientras el enfoque SEM basado en covarianzas trata de reproducir la matriz de varianzas-covarianzas teórica o poblacional a través de la obtenida en la muestra, minimizando la diferencia entre ambas.

Hay múltiples defensores y también detractores de PLS-SEM, al igual que de los modelos SEM basados en covarianzas. Por un lado, PLS-SEM es un método más flexible y que no requiere el cumplimiento de ciertos requisitos de los datos como la normalidad multivariante, siendo también menos exigente con el tamaño de muestra.

Por otro, muchos autores entienden que PLS es un método poco riguroso y que, incluso en casos de incumplimiento de los requisitos de SEM basado en covarianzas, las estimaciones PLS son menos confiables. “Aún con la violación del supuesto distribucional, la estimación de los coeficientes obtenida por el enfoque de covarianzas es más precisa que la obtenida con PLS” (Hsu et al., 2006, Pág. 368).

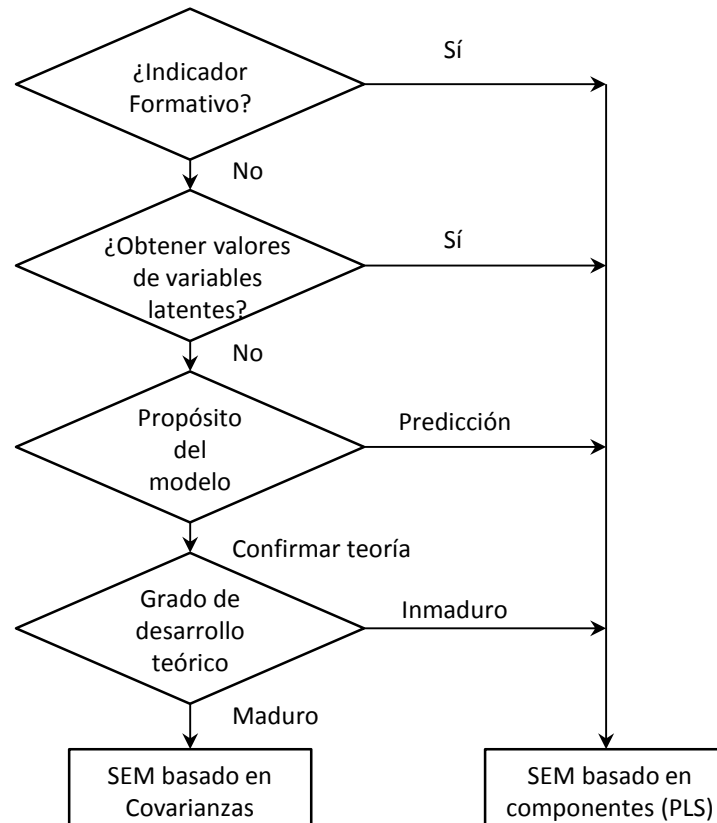
En relación con la preeminencia de los enfoques basados en covarianza, Martínez (2009) muestra la supremacía del enfoque basado en covarianzas respecto al enfoque basado en componentes analizando las publicaciones que utilizan SEM entre 1995-2007, en las cuatro principales revistas de Marketing.

En la siguiente figura se plantean cuatro cuestiones que determinan la elección del método de estimación o enfoque (Hsu, et al., 2006, Pág. 369):

En primer lugar, dado que esta investigación contempla únicamente la medición de variables latentes de indicadores reflectivos (efectos que covarían entre sí) y no incluye constructos de indicadores formativos (causas no correlacionadas), no se recurre a PLS-SEM.

Tampoco en nuestro caso existe la necesidad de estimar los valores de las variables latentes (VL), ni es nuestro propósito predecir variables, sino que se pretende explicar una teoría, siendo el propósito confirmar el modelo de investigación, para lo que se recomienda un enfoque SEM basado en covarianzas.

Figura 3.2.: SEM (covarianzas vs componentes)



Fuente: Guba y Lincoln, 2002

Asimismo, partir de una teoría contrastada o madura que se pretende confirmar o falsar resulta un criterio favorable y consensuado para la aplicación de modelos SEM basados en covarianzas, descartando el uso exploratorio de PLS-SEM.

Así, se opta por utilizar el análisis de estructuras de covarianzas como método para aceptar o rechazar las hipótesis conjuntamente y a continuación se presentan las principales características de este enfoque SEM y las etapas de su proceso de aplicación.

3.12.2.- Análisis de estructuras de covarianzas

El análisis de estructuras de covarianzas es un procedimiento de análisis encuadrado en los modelos de ecuaciones estructurales (SEM), un método de análisis estadístico multivariable con capacidad para medir variables o constructos latentes subyacentes, a través de un conjunto de indicadores, ítems o variables observadas, para valorar las relaciones existentes entre constructos.

La finalidad del análisis de estructuras de covarianzas es probar estadísticamente la capacidad del modelo teórico propuesto para reproducir los datos empíricos, comparando la matriz de varianzas y covarianzas del modelo con la de la muestra.

Una vez especificado el modelo o modelos, y estudiada la adecuación de los datos a los requisitos de los SEM, se realiza la estimación del modelo y se evalúa su ajuste a los datos empíricos. Por último se analiza si es preciso realizar alguna modificación del modelo inicial, soportada también en el conocimiento teórico.

Los datos muestrales deben cumplir una serie de requisitos para evitar problemas de estimación: nivel de medida, distribución normal multivariante, linealidad de las relaciones, multicolinealidad, identificación del modelo, número mínimo de observaciones, número de indicadores y razón por cada variable latente, etc.

La linealidad de las relaciones, la multicolinealidad (fuerte correlación entre variables explicativas del modelo) y la normalidad son los requisitos comunes de diferentes técnicas de análisis de dependencia multivariante. En ocasiones, el centrado o ciertas transformaciones de las variables observables contribuyen a disminuir la influencia de estos aspectos.

En cuanto al tamaño de la muestra, Stevens (2009) afirma que al menos son necesarios 15 casos por cada variable del modelo; Bentler y Chou (1987) dicen que son necesarios al menos 5 casos por parámetro a estimar; Loehlin (1992) afirma que para un modelo con dos (cuatro) factores son necesarios al menos 100 (200) casos. Hair et al. (1999) propone 200 casos, si bien, cuando los datos no siguen una distribución normal o son defectuosos, las muestras necesarias deben ser de mayor tamaño, y la recomendación es obtener el mayor número de datos posibles. A medida que se aumenta la complejidad de los modelos se hace necesario aumentar el tamaño de muestra para eliminar el sesgo que se produce al analizar muestras inferiores a 300 sujetos, dado que la infraestimación de errores típicos puede ser severa cuando se involucran variables no normales (Hernández et al., 1995). No se recomienda que el cociente del tamaño de muestra entre el número de parámetros libres del modelo sea inferior a 5:1, siendo un objetivo práctico alcanzar una proporción de 10:1

(Kline, 2005, p. 111). Nuestro tamaño de la muestra, 803 unidades, es superior a los límites anteriores.

Respecto al número de indicadores, se recomienda no exceder de 30 indicadores y contar con más de dos indicadores por variable latente, siendo ideal contar con al menos cuatro, como ocurre en la mayoría de los modelos y constructos analizados.

Sobre el nivel de medición de las variables observadas suele requerirse un mínimo de cuatro valores en cada indicador. En nuestro caso se utiliza un nivel de medida ordinal en todos los items (escala de Likert de 5 puntos) cuya distribución no cumple con la normalidad univariante, incumpléndose así, como ocurre en la práctica habitual de la investigación en Ciencias Sociales, el requisito de normalidad multivariada.

En estos casos, una de las estrategias para minimizar los problemas de estimación es partir de la matriz de correlaciones policóricas, en lugar de la matriz de correlaciones de Pearson (Panter et al., 1997). Si bien la matriz de correlaciones policóricas opera bajo el supuesto de normalidad multivariada, la violación del supuesto de normalidad multivariada de los items no trae aparejadas consecuencias significativas sobre los resultados (Holgado-Tello et al., 2010; Muthén y Hofacker, 1988). Jöreskog (2001) afirma que las estimaciones a partir de variables asimétricas no son severamente afectadas si se mantienen en los estándares admitidos (0,00-0,08) los valores del índice RMSEA (“Root Mean Square Error of Approximation”). Otros autores afirman que es mejor efectuar el análisis partiendo de la información completa, de las respuestas o casos, que contiene el patrón de frecuencias de las categorías de respuesta a los items (Swygert, et al., 2001). Los análisis realizados utilizando una matriz de correlaciones policóricas han mostrado resultados similares a los alcanzados a través de la matriz de varianzas y covarianzas. Así, los resultados que se muestran corresponden al análisis a partir de la información completa. La muestra utilizada ofrece un ratio de respuestas por cada parámetro a estimar superior a 15, como es generalmente aceptado, para minimizar los problemas que conlleva una desviación del requisito de normalidad multivariante (Hair et al. 1999).

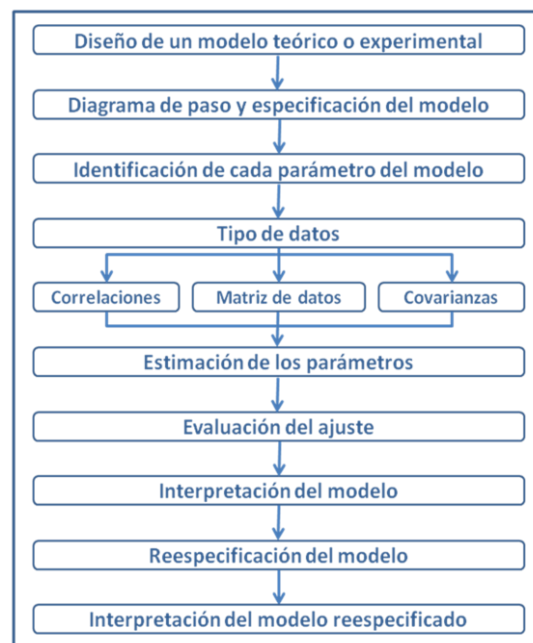
A este respecto, la recurrente violación del supuesto de normalidad multivariada y simetría, así como la presencia de casos extremos, en la investigación de las ciencias sociales con variables categóricas, motiva el surgimiento de métodos de estimación robustos, además de otros no paramétricos como los de distribución libre asintótica (ADF). Entre los métodos robustos, los más difundidos son el ML robusto y el de WLS, pues se adecúan a variables categóricas y no requieren grandes muestras como

exige ADF (Byrne, 2006; Forra y Curran, 2004). Se emplea la estimación ML robusta que ofrece el programa EQS6.1.

3.12.3.- Etapas de modelización con análisis de covarianzas

En la siguiente figura se especifican las etapas que deben desarrollarse en la modelización con SEM basado en covarianzas:

Figura 3.3: Etapas de la modelización con análisis de covarianzas



Fuente: Lévy y Varela (2006)

El diseño de un modelo teórico o experimental se realiza a partir del conocimiento teórico y de investigaciones previas, como es nuestro caso. Así, seguimos a Churchill (1979) quien recomienda que los items utilizados sean recopilados de estudios previos y tras la revisión de la bibliografía existente. El modelo de investigación conlleva un modelo de medición que supone la depuración de items o escalas de medida mediante análisis factorial exploratorio y confirmatorio, pudiendo basarse en este último cuando los constructos han sido definidos a priori, como aquí ocurre.

Para la especificación del modelo se representan, gráficamente, las relaciones del modelo teórico, que se traducen en el sistema completo de ecuaciones lineales a ajustar. El modelo debe constar y consta de más ecuaciones que incógnitas, ya que la matriz de datos cuenta con más información que número de parámetros a estimar, es decir, es un modelo sobreespecificado (que cuenta con un grado de libertad o más). Cuantos más grados de libertad se disponen para el ajuste, mejor será éste, más parsimonioso es el modelo y con mayor probabilidad podrá ser generalizado. En el modelo de medida se presenta la covariación entre las variables, sin mostrar las relaciones causales del modelo teórico o de investigación.

Para la estimación del modelo pueden emplearse diferentes técnicas de estimación, siendo la más utilizada el método de máxima verosimilitud (ML), junto al método de mínimos cuadrados generalizados (GLS) bajo consideraciones de normalidad multivariante menos rigurosas. Ambos pueden utilizarse con variables no normales con el fin exclusivo de obtener el mejor ajuste del modelo. No se ha empleado para la estimación la técnica libre de distribución asintótica (ADF), adecuado a datos que incumplen la normalidad multivariante, porque este método requiere un mayor tamaño de muestra al disponible. El proceso de estimación de intervalos para cada parámetro puede realizarse directamente (a partir de la muestra aislada), mediante simulación o por técnicas de remuestreo como “bootstrapping” (estimaciones de modelos múltiples). En esta investigación se emplea el método de ajuste ML robusto de EQS6.1 y el remuestreo “bootstrapping” para la estimación de intervalos de confianza, al 95%, corregidos por el método BIAS de las cargas factoriales de cada indicador estandarizadas.

Antes de la evaluación de resultados de ajuste a través de medidas de ajuste absoluto (Chi-cuadrado, razón Chi-cuadrado, GFI o RMSEA), de ajuste incremental (NFI, NNFI y CFI) o ajuste de parsimonia²¹ (AIC, PNFI, PGFI) debe realizarse una revisión de las estimaciones infractoras (Hair et al., 1999): varianzas de error negativas, coeficientes estandarizados cercanos o superiores a 1 y errores estándar muy elevados asociados a los coeficientes estimados.

En el contraste de hipótesis que a continuación se presenta se muestran los indicadores de ajuste robustos proporcionados por EQS6.1: el índice de ajuste absoluto del modelo SB-Chi cuadrado y los grados de libertad, la razón Chi cuadrado/GL y el test de residuos de Yuan-Bentler y su estadístico F^{22} , los índices de

21 Los índices de ajuste de parsimonia se emplean para comparar entre modelos alternativos siendo los más utilizados: Criterio de Información de Akaike (Akaike Information Criterion, AIC) que se utiliza en la primera hipótesis; Índice de Ajuste Parsimónico Normalizado (Parsimonious Normed Fit Index, PNFI) e Índice de Bondad del Ajuste Parsimónico (Parsimonious Goodness of Fit Index, PGFI).

22 Para los datos completos no normales, el test de residuos de Yuan-Bentler y su estadístico F funcionan relativamente mejor que los estadísticos de máxima verosimilitud basados en la distribución normal.

ajuste BB-NFI y BB-NNFI, el indicador BB-CFI y el índice RMSEA con los límites de su intervalo de confianza al 90%.

En la siguiente tabla se presentan los valores límite de los índices de ajuste para considerar éste adecuado.

Tabla 3.4. Índices de ajuste de modelos SEM y sus umbrales aceptables²³

| Índices de ajuste | | Valores aceptables |
|-------------------------------|--|---|
| Índices de ajuste absoluto | Chi-Square χ^2 | χ^2 menor en relación a sus grados de libertad (df) con significación $p > 0,05$ |
| | Razón $\chi^2 = \chi^2/df$ | χ^2 ajustado al tamaño de muestra. Valor 2:1 (Tabachnik and Fidell, 2007); 3:1 (Kline, 2005) |
| | RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation) | Valores inferiores a 0,07 (Steiger, 2007). Valores inferiores a 0,03 indican un excelente ajuste |
| | GFI (Goodness of Fit Index) | Valores mayores de 0,95 (rango 0 a 1) |
| | AGFI (Adjusted GFI) | Valores mayores de 0,95 (rango 0 a 1) |
| | RMR (root mean square residual) | Valores pequeños de RMR (Tabachnik and Fidell, 2007) |
| | SRMR (Standardized RMR) | SRMR menor de 0,08 (Hu and Bentler, 1999) |
| Índices de ajuste incremental | NFI (Normed Fit Index) | Valores mayores de 0,95 |
| | NNFI (TLI) Non Normed Fit Index o Tucker Lewis Index | Valores mayores de 0,95 (rango 0 a 1) |
| | CFI (Comparative Fit Index) | Valores mayores de 0,95 (rango 0 a 1) |

Fuente: Elaboración propia. A partir de Hooper et al., 2008 "Structural Equation Modelling: Guidelines for Determining Model Fit".

Una vez evaluado el ajuste del modelo, se determina la significación de las cargas factoriales estandarizadas, los coeficientes relacionados con las hipótesis de investigación formuladas. Dada la violación de los supuestos del análisis de estructuras de covarianzas, se ha utilizado, además del software Amos 19 (para el ajuste del modelo por su interfaz más sencilla y su estimación de intervalos de confianza de parámetros mediante "bootstrapping" y BIAS), el test robusto de significación de parámetros proporcionado por EQS 6.1, software que según Hair et al., (1999) tiene supuestos menos exigentes sobre la normalidad multivariante de los datos. Este programa, desarrollado por Bentler, "puede ser utilizado con datos categóricos, y en general, con cualesquiera datos que no presenten normalidad multivariable" (Lévy y Varela, 2006, Pág. 85), como es nuestro caso.

²³ Estos valores son equivalentes para cada índice genérico y su equivalente proporcionado por EQS. Es decir, si se indica que CFI debe ser mayor que 0,95 para considerar bueno el ajuste, este mismo valor corresponde al indicador BB-CFI.

3.12.4.- Estimación en dos etapas

En un modelo SEM pueden distinguirse dos etapas conceptualmente distintas: **el modelo de medida y el modelo estructural**. El modelo de medida especifica las relaciones entre los factores o variables latentes y sus respectivos indicadores o variables observables (AFC). El modelo estructural especifica las relaciones direccionales o causales entre las variables latentes. Anderson y Gerbing (1988) propusieron el enfoque de dos etapas en SEM, donde el modelo de medición se desarrolla antes, e independientemente, del modelo estructural.

Hair et al. (2003) recomiendan un proceso de seis pasos, que se divide en dos etapas principales, para superar los problemas asociados con los procesos convencionales de SEM que analizan los dos modelos simultáneamente. En la primera etapa mediante AFC se especifica un modelo de medición, para alcanzar escalas fiables y válidas. A partir de estos resultados, en la segunda etapa, se especifica el modelo estructural.

El uso de este enfoque en dos etapas es una práctica habitual y, según Martínez et al. (2013) es el adoptado en el 87 por ciento de los artículos de investigación basados en SEM.

3.12.5.- Procedimiento de análisis del ajuste del modelo de medida: fiabilidad y validez

Se describe el procedimiento e indicadores utilizados para la validación del instrumento de medida, a partir de la forma alternativa que tiene SEM de tratar el error aleatorio, siendo un enfoque adecuado para valorar las propiedades métricas de las escalas utilizadas.

Como se ha expuesto, el modelo de medida está fundamentado en el conocimiento teórico y los items utilizados proceden de investigaciones previas. En el modelo de medida se representan todos los constructos analizados, y sus respectivas variables observables, sin indicar las relaciones causales entre variables latentes que se pretenden analizar. En su lugar se propone la covariación entre ellas (AFC).

Asimismo, la fiabilidad es una condición necesaria pero no suficiente de la validez de una escala, aunque, en primer lugar, se analiza la fiabilidad. A partir de las cargas factoriales y los términos de error que proporciona el AFC, se puede calcular la Fiabilidad Compuesta (CR), un indicador que considera la influencia del resto de los constructos analizados. La fiabilidad compuesta debe ser superior al 0,70 requerido

por Hair et al. (1999). Se informará adicionalmente del coeficiente de fiabilidad (α de Cronbach), que mide la consistencia interna de los ítems de cada escala por separado, por ser el de uso más extendido.

Para analizar la fiabilidad individual de los indicadores se utiliza el coeficiente de correlación múltiple al cuadrado (R^2) de cada indicador con su variable latente propuesto por Bollen (1989) debiendo superar el valor 0,5.

Dado que estos índices tampoco aseguran la unidimensionalidad de la escala, para garantizarla, en primer lugar, se efectúa un AFE previo y un AFC, para el conjunto de los ítems y diferentes AFC para los de cada escala de medida. A este proceso se le denomina “de ajuste del modelo o de escalas”, considerando para ello, además de los resultados del análisis de la fiabilidad, las cargas factoriales y su significación según el test robusto que proporciona EQS, las fiabilidades y las correlaciones múltiples al cuadrado de cada ítem (R^2) y los índices de modificación que señala Amos, que indican la correlación de los errores aleatorios de los ítems y las cargas cruzadas. Sobre este último aspecto, informa el AFE completo que incluye todos los ítems utilizados. Durante el proceso de ajuste debe velarse por salvaguardar la validez de contenido.

En nuestro caso además debemos analizar la influencia de varianza común derivada del método utilizado para capturar los datos. Así, introduce una variable latente común a todos los indicadores con el objeto de comparar estructuralmente el resultado con los del AFC que no contempla este factor común.

El análisis de la validez de una escala, al margen de la validez aparente o de contenido, incluye el estudio de la validez de constructo (o de construcción o de concepto) y la validez de criterio o nomológica (Hair et al, 1999) para lo que habrá que estimar el modelo de investigación.

La validez de constructo se determina a partir del estudio de la validez convergente y discriminante. La validez convergente se refiere a la capacidad de los indicadores de un constructo para medir el mismo concepto, cada uno desde su posición, es decir, deben estar relacionadas entre sí más que con los indicadores de conceptos distintos. La validez discriminante supone que cada conjunto de indicadores mide un constructo y no otro, es decir, que éstos están poco relacionados con otras variables latentes.

La validez convergente se mide a partir: cargas factoriales individualmente superiores a 0,5 y en promedio mayores que 0,7 (Hair et al, 1999), del test robusto de significación de estas cargas factoriales y el coeficiente Betler-Boner NFI (BB-NFI)

o de disminución de la Chi-cuadrado debida al modelo propuesto (respecto al nulo), que debe superar el valor 0,9.

Asimismo, para probar mejor la validez convergente se calcula el AVE (índice de varianza extraída) que como indican Fornell y Larcker (1981) debería superar el 50 por ciento (valor 0,5) requerido. El AVE relaciona la varianza capturada por un constructo en relación a la varianza total que incluye el error de medida del factor.

El AVE se emplea también para analizar la validez discriminante. Se considera que ésta existe si la raíz cuadrada del AVE es superior a la correlación máxima de ese factor con los demás (o el AVE de un constructo es superior al cuadrado de su correlación con otros factores). El análisis de la validez discriminante que analiza la relación entre variables latentes, debe alertar de la existencia de pares de constructos altamente correlacionados. En estos casos, se puede aplicar un test de intervalos de confianza de los coeficientes de correlación para conocer si incluye el valor 1. En la primera hipótesis del estudio que discute si el IWB es uni o bidimensional, se analiza el modelo de dos dimensiones correlacionadas contrastándolo con el ajuste del modelo en el que la relación entre los dos factores queda restringida al valor 1.

Finalmente, en nuestro caso, la validez nomológica se deduce de la significación de las relaciones propuestas en el modelo de investigación, de acuerdo con las correspondientes teorías.

Asimismo, se ha analizado también la invarianza factorial del modelo de medida respecto a los diferentes pares de grupos de casos de tamaño similar, o submuestras, identificados a partir de las variables de control o clasificación. El modelo de medida modificado tras el proceso de ajuste, se aplica a diferentes submuestras a modo de fórmula de validación cruzada.

3.13.- Ficha Técnica

| | |
|---|--|
| Población | Personas que desempeñan su trabajo en un supermercado (400 – 2500 m ²) perteneciente a empresas del Grupo Uvesco (CAPV, Navarra y Cantabria), que no estaban en el momento de la entrevista en su período de formación previo a la incorporación efectiva a su puesto de trabajo, ni ausentes por encontrarse de baja por enfermedad grave (larga duración). |
| Paradigma | Post-positivista |
| Método y diseño de la investigación | Método cuantitativo no experimental y transversal |
| Tamaño de muestra | 803 trabajadores y trabajadoras |
| Método de selección de la muestra | Muestreo aleatorio polietápico: selección de rutas-supermercados y selección de personas a entrevistar |
| Error estadístico | ±3,00% de error para p=q=0,5 y un nivel de confianza del 95% |
| Instrumento de investigación | Cuestionario estructurado |
| Técnica de investigación | Encuesta personal en el puesto de trabajo |
| Fechas de realización del trabajo de campo | Junio y julio de 2014 (Muestra piloto marzo de 2014) |
| Software utilizado en análisis estadísticos | SPSS 19.0, AMOS 19 (IBM SPSS) y EQS 6.1 |

3.14.- Muestra, adecuación de los datos y modelo de medida

En primer lugar se describe cómo es la muestra en cuanto a las variables de clasificación incluidas en el cuestionario. En segundo lugar, analizamos la adecuación de los datos a los requisitos de SEM basado en covarianzas, así como la fiabilidad y validez de las escalas utilizadas para medir cada uno de los constructos implicados en el modelo de investigación.

Para finalizar, se comprueban las hipótesis de investigación presentadas en capítulos precedentes, dejando para el siguiente capítulo la discusión de los resultados hallados y de las conclusiones de la investigación empírica.

3.14.1.- Descripción de la muestra

Las 803 encuestas válidas analizadas corresponden a personas que desarrollan su actividad laboral en alguno de los ochenta supermercados seleccionados pertenecientes a las ocho empresas de distribución de alimentación minorista pertenecientes a Grupo Uvesco. Estos establecimientos comerciales se sitúan en tres comunidades autónomas: Cantabria, Navarra y País Vasco. Uvesco cuenta con direcciones comerciales diferentes y los supermercados han operado tradicionalmente con cuatro enseñas diferenciadas: Super Amara, Netto, BM y Ercoreca.

Todos los establecimientos disponen de una superficie de venta, en régimen de autoservicio, de 400 a 2.500 metros cuadrados y cuentan con una destacada oferta de producto fresco que se dispensa en mostradores atendidos por trabajadores/as asignados a cada una de las secciones: carnicería, charcutería, pescadería y frutería (incluye verdura), esta última prestada en sistema de libre-servicio. A estas secciones hay que añadir la de cajas, almacén-reposición y la dirección del centro, compuesta por la jefatura de tienda, un segundo y, en la mayoría de las ocasiones, un tercer cargo de responsabilidad en cada establecimiento.

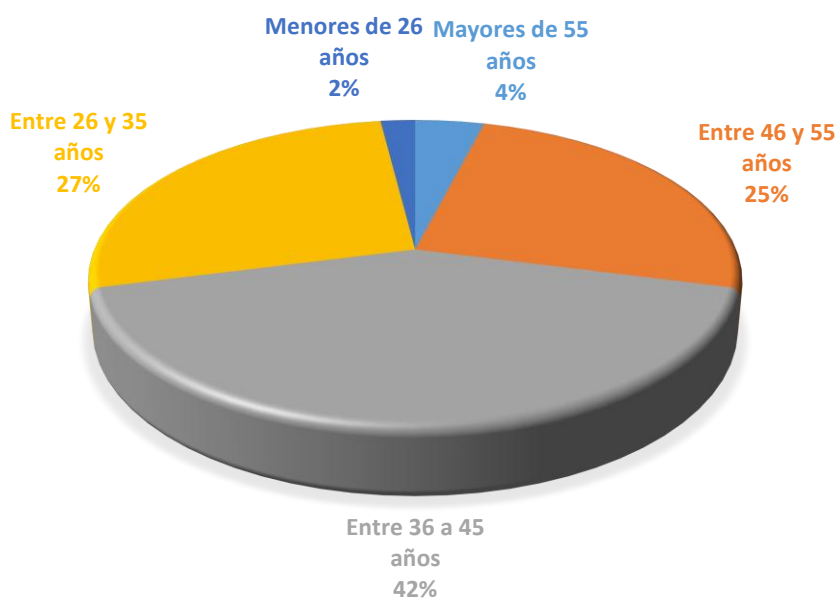
A continuación indicamos algunos datos de la composición de la muestra, que se encuentran en línea con los de Uvesco en su conjunto:

El 76% de la muestra está compuesta por mujeres, el 78% trabaja a jornada completa y un 87% cuenta con contrato indefinido, siendo éstas las categorías de clasificación que mayor concentración presentan.

Según la edad el 42% de la muestra se incluye en el intervalo de edad de 36 a 45 años, un 27% tiene entre 26 y 35 años y un 25% entre 46 y 55 años. Un 2% es menor de 25 años y un 4% cuenta con más de 55 años.

Figura 3.4: Distribución de la muestra por edad

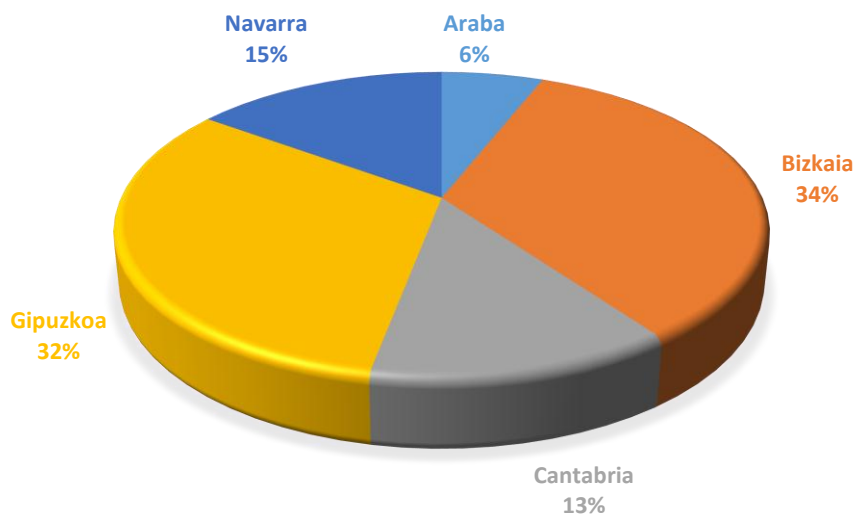
DISTRIBUCIÓN DE LA MUESTRA POR EDAD



La distribución de la muestra por provincias es: 6% Araba, 34% Bizkaia, 13% Cantabria, 32% Gipuzkoa y 15% Navarra.

Figura 3.5: Distribución de la muestra por provincia

DISTRIBUCIÓN DE LA MUESTRA POR PROVINCIA



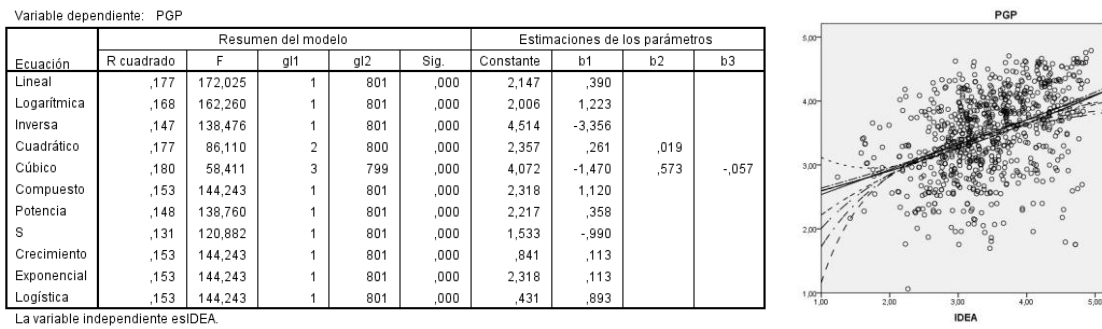
3.14.2.- Adecuación de los datos a los requisitos de SEM basado en covarianzas

Se analiza el grado de cumplimiento de los requisitos que deben cumplir los datos para evitar problemas de estimación utilizando modelos SEM basados en covarianzas. Excluyendo los requisitos referidos al tamaño de muestra, ya discutidos, presentamos cómo se ha analizado la cualidad de los datos: normalidad multivariante, linealidad de las relaciones y multicolinealidad. A los que cabe añadir ausencia de casos extremos y el tratamiento de datos no válidos.

La distribución normal multivariante no se alcanza en ningún momento del proceso de ajuste del modelo, algo habitual en ciencias sociales al utilizar escalas de tipo Likert. El coeficiente MARDIA'S que proporciona EQS6.1 para evaluar la curtosis multivariante de las variables observadas, en el AFC del modelo de medición ajustado, es 33. Este valor es superior a 6, el máximo admisible para admitir la distribución normal multivariante. Tampoco supera el test de normalidad de las variables agregadas, y las transformaciones que se ensayaron no mejoraron este resultado, ni los de linealidad que se presentan a renglón siguiente. Asimismo, valores críticos de los coeficientes de curtosis, de un indicador, superiores a $|1,96|$ podrían también indicar ausencia de normalidad en la distribución de los datos (Bollen, K. A., 1989). En nuestro caso, únicamente tres ítems del constructo “engagement” muestran un valor superior. Éstas son: (V4.2) Soy fuerte y vigorosa/o en mi trabajo, (V4.7) Estoy orgullosa/o del trabajo que hago y (V4.8) Estoy inmersa/o y concentrada/o en mi trabajo.

En relación al análisis de la linealidad de las relaciones, se ha empleado el procedimiento “estimación curvilínea” que el programa SPSS genera para cada par de variables, estadísticos y gráficos para 11 modelos curvilíneos por regresión, permitiendo testar si es la relación lineal la que mejor vincula a una variable dependiente con otra/s variable/s. Este análisis ha permitido testar, para cada uno de los nexos causales que propone el modelo de investigación, si la relación lineal vincula adecuadamente a una variable exógena con otra variable endógena. El procedimiento se aplicó a las variables agregadas o latentes, confirmándose que la relación lineal era válida. Las transformaciones de los datos tampoco tuvieron influencia en la mejora de los resultados de linealidad. En la siguiente figura se presenta el gráfico, la tabla resumen del modelo y la estimación de parámetros de SPSS para el vínculo entre PGP y la dimensión de ideación de IWB.

Figura 3.6.: Ejemplo linealidad de las relaciones (PGP – Ideación)



Para el estudio de la multicolinealidad se han utilizado los estadísticos de diagnóstico de la colinealidad para regresión lineal, proporcionados también por el programa SPSS. Otro indicador de la existencia de problemas de multicolinealidad es un índice de correlación bivariada superior a 0,85 (Kline, 2005). En la siguiente tabla, que presentan los índices factor de inflación de varianza (FIV) y tolerancia, se observa que el valor de FIV es inferior a 10, por lo que se puede presuponer que no existen problemas de colinealidad (Kleinbaum et Al., 1988), aunque algunos constructos como cohesión con la tarea, información y participación muestran índices superiores a 3. En este sentido se ha probado si los datos se ajustaban al modelo mejor utilizando variables observables centradas, si bien esta transformación no ha implicado un resultado diferente.

Tabla 3.5.: Estadísticos de colinealidad

| Modelo | | Estadísticos de colinealidad | | | Estadísticos de colinealidad | | | Estadísticos de colinealidad | |
|---------------------------------|-------------|------------------------------|-------|-------------|------------------------------|-------|-------------|------------------------------|-------|
| | | Tolerancia | FIV | | Tolerancia | FIV | | Tolerancia | FIV |
| 1 | (Constante) | | | (Constante) | | | (Constante) | | |
| | CTAREA | ,170 | 5,865 | CTAREA | ,162 | 6,160 | CTAREA | ,245 | 4,087 |
| | INFOR | ,278 | 3,601 | INFOR | ,276 | 3,619 | INFOR | ,277 | 3,613 |
| | PART | ,306 | 3,265 | PART | ,299 | 3,343 | PART | ,297 | 3,367 |
| | INTEG | ,378 | 2,648 | INTEG | ,388 | 2,575 | ENGA | ,392 | 2,550 |
| | ENGA | ,392 | 2,549 | ENGA | ,398 | 2,515 | CAFE | ,411 | 2,432 |
| | CAFE | ,415 | 2,411 | CAFE | ,438 | 2,285 | LIDPAR | ,439 | 2,279 |
| | FORM | ,549 | 1,822 | LIDPAR | ,541 | 1,848 | FORM | ,553 | 1,810 |
| | REMUN | ,568 | 1,762 | FORM | ,551 | 1,815 | REMUN | ,565 | 1,770 |
| | CINDIV | ,612 | 1,633 | REMUN | ,567 | 1,764 | IMPL | ,585 | 1,709 |
| | RIESGO | ,680 | 1,470 | CINDIV | ,607 | 1,647 | CINDIV | ,610 | 1,640 |
| | IMPL | ,702 | 1,425 | RIESGO | ,682 | 1,467 | RIESGO | ,690 | 1,450 |
| | CHSOC | ,760 | 1,316 | CHSOC | ,758 | 1,320 | CHSOC | ,762 | 1,312 |
| a. Variable dependiente: LIDPAR | | | | IMPL | | | INTEG | | |

Así, los requisitos estudiados en este apartado como la linealidad de las relaciones y la ausencia de problemas de multicolinealidad se han comprobado satisfactoriamente, mientras el supuesto de normalidad multivariada no se cumple, como recurrentemente ocurre en la práctica habitual de la investigación en Ciencias Sociales. Por ello, tal y como se ha descrito anteriormente, se dispone de un tamaño

de muestra suficientemente grande y se emplea la estimación ML robusta que ofrece el programa. EQS 6, software con supuestos menos exigentes sobre la normalidad multivariante de los datos Hair et al., (1999) y puede ser utilizado con datos que no presenten normalidad multivariable (Lévy y Varela, 2006, Pág. 85), Se utiliza también el remuestreo “bootstrapping” que realiza estimaciones de los parámetros del modelo independientemente de cuál sea su distribución.

Como conclusión se puede afirmar que los datos son adecuados para confrontarlos a modelos SEM con enfoque basado en estructuras covarianzas, teniendo en cuenta el tamaño de muestra disponible y utilizando métodos de estimación robustos y mediante remuestreo.

3.14.3.- Modelo de medida: validez y fiabilidad

Siguiendo el procedimiento de ajuste y depuración de las escalas de medición descrito en el apartado 3.12.5, se presenta la validación del modelo de medida atendiendo: al ajuste de los datos al análisis factorial confirmatorio (AFC), a la fiabilidad, la consistencia interna y externa (cargas factoriales propias y cruzadas), al índice de varianza extraída (AVE), a la validez convergente y discriminante (validez de constructo), a la validez de criterio o nomológica y a la validación cruzada mediante análisis de la invarianza factorial.

En este proceso interactivo de selección de indicadores, vigilando la validez aparente de cada constructo, se analiza la magnitud de cargas factoriales y su significación según el test robusto que proporciona EQS6.1, las fiabilidades y las correlaciones múltiples al cuadrado (R^2) y los índices de modificación que señala AMOS indicando la correlación de los errores aleatorios de los items.

3.14.3.1.- Análisis factorial exploratorio (AFE) previo

Para evaluar la estructura factorial que subyace a los indicadores utilizados se ha llevado a cabo un análisis factorial exploratorio (AFE) completo, con todas las variables observadas, utilizando como método de extracción el de máxima verosimilitud (ML) y rotación oblicua Promax (al ser probable que los factores en la población tengan una fuerte correlación), analizando las cargas cruzadas o indicadores que cargan en factores diferentes a los teóricamente definidos,. La matriz de configuración resultante clasifica los items de acuerdo al modelo de

medición teórico, a excepción de: V3.6 “...la empresa se preocupa por mí más allá de mi condición de trabajador/a“, ítem de compromiso afectivo y dos ítems de participación asignados a liderazgo participativo; V6.3 “Estoy satisfecha/o con mi participación en relación a las decisiones relacionadas con mi trabajo” y V6.1 “En esta empresa se anima a los trabajadores a proponer nuevas soluciones a los problemas”. Respecto a IWB los ítems V1.5 “Aporto soluciones originales a los problemas” y V1.6 “Encuentro nuevos caminos para ejecutar las tareas” se agrupan con los de la dimensión Implementación y el ítem V1.12 “Me esfuerzo en el desarrollo de cosas nuevas” se alinea con Ideación. Asimismo, los cuatro ítems de cohesión del equipo en la tarea se confunden entre los cinco de la variable integración del equipo.

Otros indicadores muestran en la solución del AFE una comunalidad inferior a 0,4. Estos son: V1.1 “Me pregunto cómo puede mejorarse el trabajo”, V1.2 “Me intereso por tareas que no forman parte, estrictamente, de mi trabajo diario”, V1.3 “Sugiero la necesidad de adquirir nuevos conocimientos”, V1.12 “Me esfuerzo en el desarrollo de cosas nuevas”, V1.14 “Solicito cambios y propongo mejoras sobre los medios materiales o informáticos puestos a mi disposición”, V3.1 “...los problemas de la empresa son mis problemas”, V7.1 “No tengo un salario por debajo del correspondiente a mi puesto”, V7.2 “En comparación con mis compañeros estoy bien pagada/o”, V8.1 “Estoy bien preparada/o para mi trabajo debido a la formación que he recibido de la empresa”, p6.3 “Muchos de los miembros del equipo de trabajo tienen sus propias ideas y priorizan sus intereses (van a lo suyo y afecta al grupo)”, p6.14 “Unos miembros del equipo no se fían de otros y vigilan lo que están haciendo los demás” y p6.15 “Hay muy poco conflicto entre las diferentes secciones”.

3.14.3.2.- Análisis factorial confirmatorio (AFC): modelo de medida

El análisis factorial confirmatorio (AFC) no alcanza un buen ajuste, debido principalmente a la existencia de errores correlacionados y cargas factoriales cruzadas. Se eliminan secuencialmente los ítems que cargan sobre diferentes dimensiones a la teórica y, posteriormente, se lleva a cabo un AFC para cada una de las escalas de medición o constructo. Los ítems eliminados son: V2.1, V1.14, V4.8, V4.5, V2.3, V3.6, V4.2 y V8.1. Se descarta también la variable V1.2. “Me intereso por tareas que no forman parte, estrictamente, de mi trabajo diario” cuya saturación o correlación múltiple al cuadrado es 0,240.

La correlación de errores aleatorios o perturbaciones entre pares de indicadores apuntada por los índices de modificación del AFC de cada constructo, puede deberse a que sendos indicadores están midiendo un rasgo particular de la variable latente o puede suponer la existencia de sesgos o errores sistemáticos.

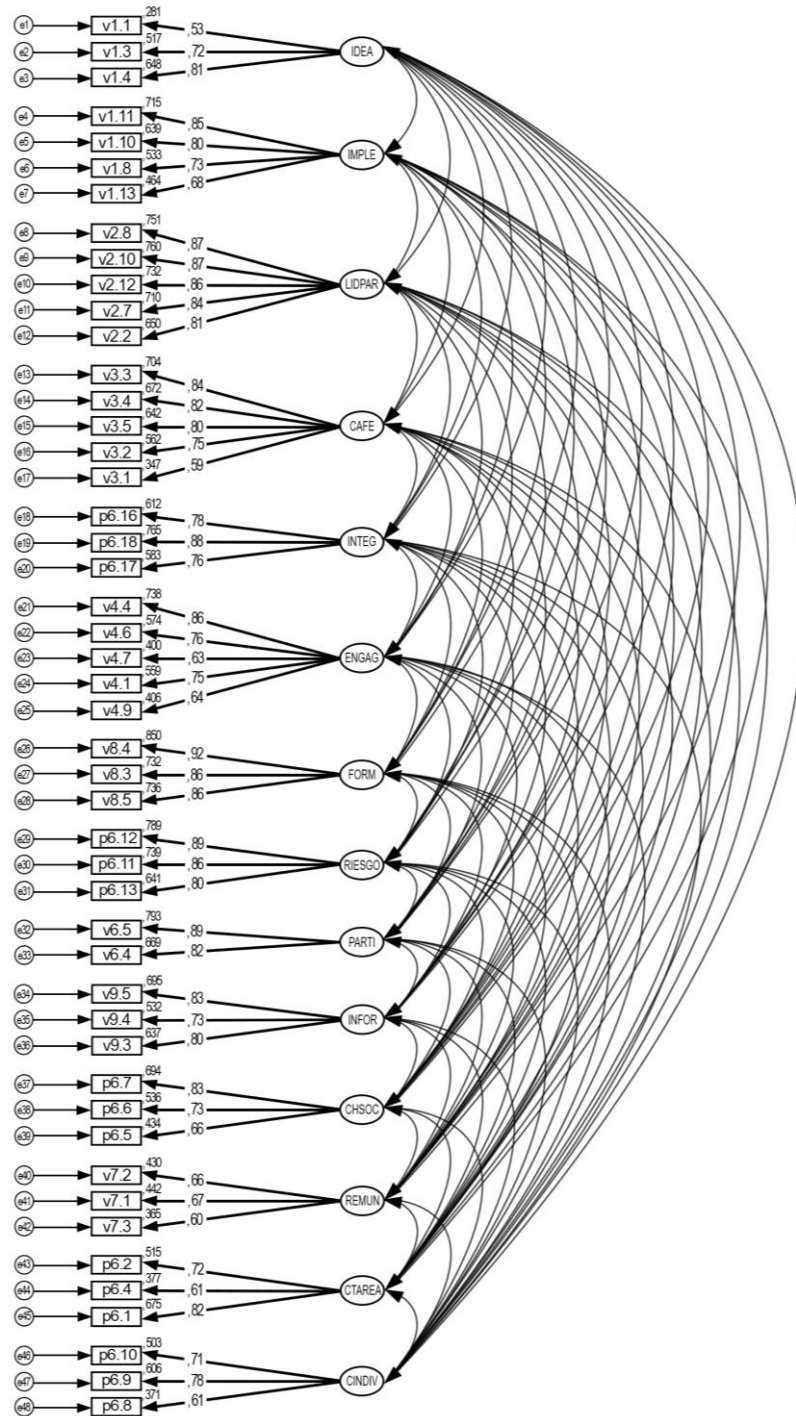
Entre los posibles sesgos se encuentra la varianza común del método, al haberse aplicado un único cuestionario (Podsakoff et al., 2003). Su análisis identifica, para el conjunto de indicadores y variables, qué ítems pueden estar influidos por el método utilizado. Estos son: V3.6 "...la empresa se preocupa por mí más allá de mi condición de trabajador/a" y los indicadores de participación V6.1 "En esta empresa se anima a los trabajadores a proponer nuevas soluciones a los problemas" y V6.3 "Estoy satisfecha/o con mi participación en relación a las decisiones relacionadas con mi trabajo". Este aparente problema afecta también a ítems de cohesión en la tarea y de integración del equipo de trabajo.

El AFC particular de los indicadores que reflejan cada uno de los constructos permite analizar mejor las correlaciones entre las perturbaciones y seleccionar el conjunto de ítems que mejor ajuste ofrece, atendiendo a la validez aparente de la variable medida. Para mantener esta validez de contenido, el criterio que se ha seguido en la selección de indicadores es el de mantener al menos un ítem de cada una de las subdimensiones o rasgos teóricos de los que se compone cada variable o constructo, incluso cuando éste no alcanzara alguno de los valores mínimos recomendados.

A continuación se presenta el diagrama path referido al análisis factorial confirmatorio (AFC) de los constructos analizados, incluyendo los ítems finalmente seleccionados para cada variable según su definición teórica, es decir, el modelo de medida utilizado. En primer lugar se muestra el AFC sin el factor de inflación de la varianza común (Figura 4.3.) y seguidamente el que contempla este factor (Figura 4.4.).

El índice de ajuste absoluto SB-Chi cuadrado del modelo de medida es igual a 1725,345 siendo los grados de libertad 943 ($P=0,000$) y la razón Chi cuadrado/GL 1,830. El índice de ajuste global del modelo BB-NFI es igual a 0,905 -valor mayor que 0,90- reflejando un aceptable ajuste de los datos, al igual que el índice BB-NNFI que es 0,947. El indicador BB-CFI muestra un valor de 0,954. Por su parte, el índice RMSEA es 0,032 y los límites del intervalo de confianza 90% para RMSEA (0,030 – 0,036), indican globalmente un buen ajuste los datos.

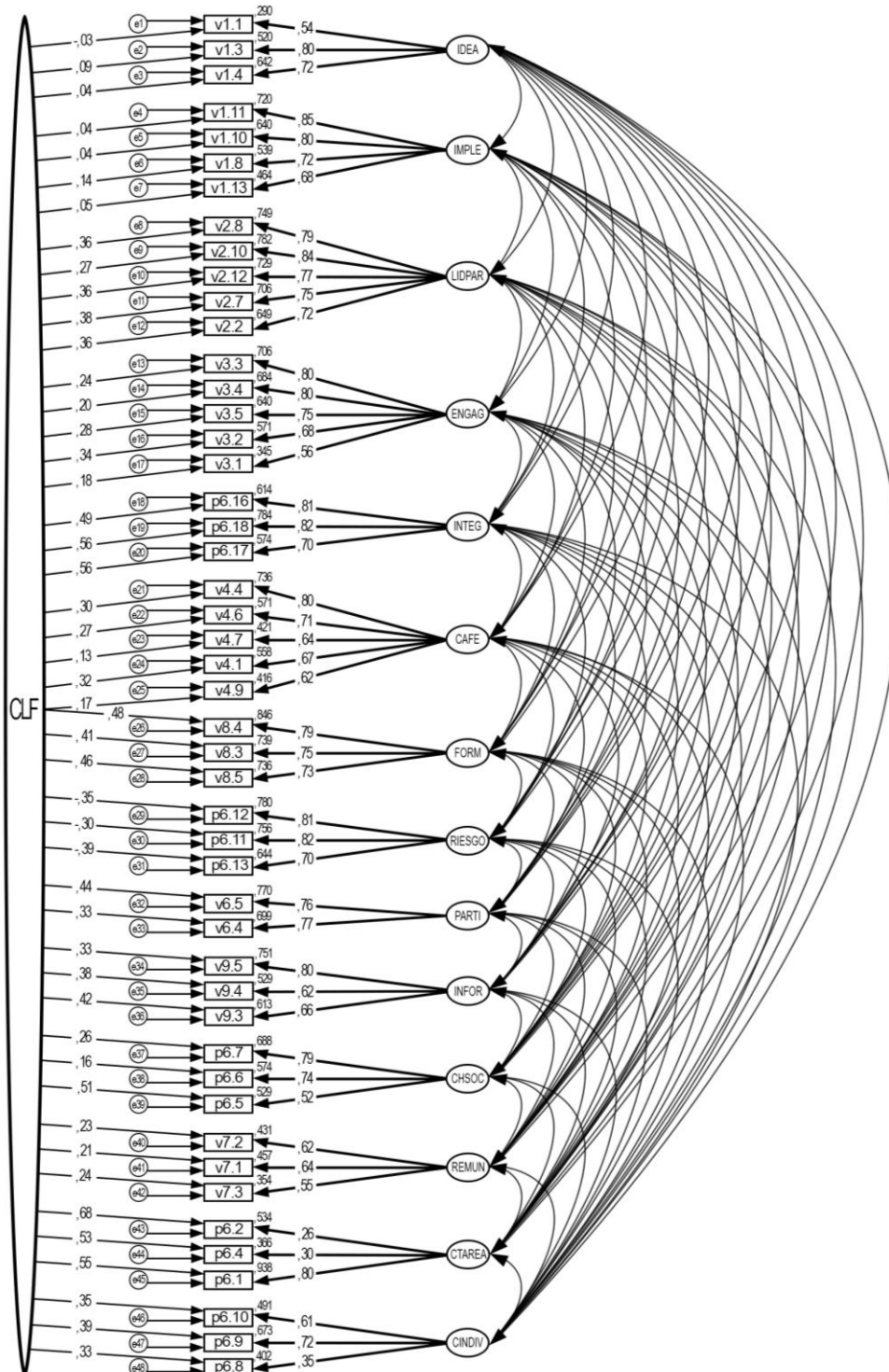
Figura 3.7.: Identificación del modelo de medida



En el AFC que contempla el factor de inflación de la varianza común (CLF) respecto a todas las variables observables no se observan diferencias significativas entre las cargas factoriales del modelo con CLF y las del modelo de medida que no contempla este factor, salvo en ítems de cohesión a la tarea, al

individuo e integración de equipos. De este modo se puede concluir que, en nuestro caso, la varianza común asociada al método de medición no representa un problema. De este modo, no se adopta ninguna corrección en la estimación de las variables latentes analizadas.

Figura 3.8.: Identificación del modelo estructural



3.14.3.3.- Análisis de la fiabilidad y validez: modelo de medida

En primer lugar, se presenta la tabla que recoge los resultados del análisis de la unidimensionalidad de cada constructo (AFE) y la consistencia interna de las escalas de medida (Alfa de Cronbach).

Tabla 3.6.: Unidimensionalidad y consistencia interna de las escalas de medida

| Constructo | Nº de elementos | Alfa de Cronbach | Nº de factores | % acum varianza rotación | KMO | Prueba de esfericidad de Bartlett |
|---------------------------------|-----------------|------------------|----------------|--------------------------|-------|-----------------------------------|
| (IDEA) IWB Ideación | 3 | ,724 | 1 | 65% | 0,658 | Sig ,000 |
| (IMPLE) IWB Implementación | 4 | ,847 | 1 | 69% | 0,807 | Sig ,000 |
| (LIPAR) Liderazgo participativo | 5 | ,928 | 1 | 76% | 0,905 | Sig ,000 |
| (CAFE) Compromiso afectivo | 5 | ,871 | 1 | 66% | 0,862 | Sig ,000 |
| (ENGAG) "Engagement" | 5 | ,850 | 1 | 63% | 0,854 | Sig ,000 |
| (PARTI) PGP participación | 2 | ,843 | 1 | 86% | 0,500 | Sig ,000 |
| (REMUN) PGP retribución | 3 | ,675 | 1 | 61% | 0,656 | Sig ,000 |
| (FORM) PGP formación | 3 | ,910 | 1 | 85% | 0,749 | Sig ,000 |
| (INFOR) PGP información | 3 | ,828 | 1 | 74% | 0,707 | Sig ,000 |
| -PGP | 4 | ,755 | 1 | 58% | 0,756 | Sig ,000 |
| (RIESGO) Riesgos de imagen | 3 | ,885 | 1 | 81% | 0,739 | Sig ,000 |
| (CTAREA) Cohesión tarea | 3 | ,756 | 1 | 67% | 0,665 | Sig ,000 |
| (CHSOC) Cohesión social | 3 | ,779 | 1 | 69% | 0,675 | Sig ,000 |
| (CINDIV) Cohesión individuo | 3 | ,736 | 1 | 66% | 0,667 | Sig ,000 |
| (INTEG) Integración | 3 | ,845 | 1 | 76% | 0,710 | Sig ,000 |

Elaboración propia

Cabe indicar que en la tabla anterior se presenta el constructo de segundo orden PGP compuesto por sus cuatro constructos endógenos de primer orden: PGP participación (PARTI), PGP formación (FORM), PGP remuneración (REMUN) y PGP información (INFOR).

Como se puede observar todas las escalas son unidimensionales y cuentan con coeficientes de fiabilidad mayores que 0,7, salvo PGP retribución que tiene un valor muy cercano. Para liderazgo participativo el Alfa de Cronbach es superior a 0,9, siendo inferior a 0,8 en PGP agregado y los constructos de cohesión de equipos.

En este sentido, el análisis factorial de componentes principales de los 11 items que miden la percepción de los trabajadores sobre las PGP en la empresa, extrae tres componentes y que en su solución rotada discrimina perfectamente remuneración y formación-desarrollo, combinando participación en las decisiones e información-comunicación.

En relación a los items referidos a equipos de trabajo, la escala riesgos de imagen percibidos alcanza un buen índice de fiabilidad y se aísla perfectamente en un análisis factorial realizado con los items referidos a equipos. En el análisis factorial exploratorio se entremezclan los items de cohesión e integración, resultando necesarios además 4 componentes para explicar el 60% de la varianza, indicando cierta confusión o solapamiento entre ambas escalas. De este modo, no se alcanza un ajuste mínimamente aceptable de un constructo de segundo orden para cohesión a partir de los tres componentes de cohesión medidos, por lo que se analizan individualmente.

En segundo lugar, se analiza la fiabilidad y validez de las escalas de medida a partir de los resultados del análisis de estructuras de covarianza del modelo de medida.

Respecto a la fiabilidad, se evalúa la proporción de varianza de cada indicador explicada por su constructo, determinada por el coeficiente de correlación múltiple al cuadrado del indicador (R^2), que muestra valores superiores a 0,3 o adecuados, salvo para el indicador V1.1 de ideación, que se mantiene en el análisis para salvaguardar la validez aparente de la escala.

Así, en la siguiente tabla se presenta la fiabilidad compuesta (CR), acompañada del coeficiente Alfa de Cronbach, siendo su valor para todas las variables latentes superior a 0,7.

Tabla 3.7.: Indicadores de fiabilidad y validez del modelo de medida

| | CR Fiabilidad compuesta | AVE varianza extraída | IDEA | IMPL | LPAR | PGP | CAFÉ | ENGA | INTEG | RIESGO | CHSOC | CTAREA | CINDIV |
|---------------|-------------------------------|-----------------------------|------|------|-------|-------|-------|-------|-------|--------|-------|--------|--------|
| IDEA | ,731 | ,482 | ,694 | | | | | | | | | | |
| IMPL | ,850 | ,588 | ,720 | ,767 | | | | | | | | | |
| LPAR | ,928 | ,721 | ,380 | ,486 | ,849 | | | | | | | | |
| PGP | ,821 | ,540 | ,355 | ,352 | ,618 | ,735 | | | | | | | |
| CAFÉ | ,874 | ,586 | ,397 | ,424 | ,346 | ,568 | ,765 | | | | | | |
| ENGA | ,851 | ,536 | ,422 | ,409 | ,432 | ,593 | ,642 | ,732 | | | | | |
| INTEG | ,849 | ,654 | ,102 | ,053 | ,385 | ,478 | ,223 | ,294 | ,809 | | | | |
| RIESGO | ,887 | ,723 | ,054 | ,040 | -,124 | -,119 | -,042 | -,057 | -,335 | ,850 | | | |
| CHSOC | ,787 | ,555 | ,007 | ,021 | ,152 | ,108 | ,025 | ,143 | ,241 | -,385 | ,745 | | |
| CTAREA | ,764 | ,522 | ,207 | ,247 | ,559 | ,754 | ,372 | ,481 | ,673 | -,270 | ,201 | ,723 | |
| CINDIV | ,743 | ,493 | ,185 | ,170 | ,252 | ,382 | ,294 | ,344 | ,298 | ,021 | ,040 | ,477 | ,702 |

Fuente: elaboración propia a partir de los resultados del AFC del modelo de medida.

Sobre la validez convergente ya se ha presentado el adecuado ajuste global del modelo de medida, alcanzándose un BB-NFI superior a 0,9. Asimismo, las cargas factoriales estimadas son todas significativas, confirmando las relaciones teóricas propuestas entre cada indicador y su variable latente. Todas ellas son superiores a 0,6 salvo las de los indicadores V1.1 (0,530) y V3.1 (0,589). El promedio de las cargas factoriales de cada variable latente es superior a 0,7 (Hair et al., 1999), salvo para ideación (IDEA 0,685) y PGP-remuneración (REMUN 0,642).

El promedio de la varianza extraída (AVE) se considera tanto para evaluar la validez convergente (AVE mayor que 0,5) como la validez divergente (raíz cuadrada del AVE mayor que las correlaciones con las demás variables latentes). Así, el AVE – que se muestra en la tabla anterior- es superior a 0,5 en todos los constructos salvo ideación (IDEA 0,482) y cohesión al individuo (CINDIV 0,493).

La parte derecha de esta tabla muestra las correlaciones entre constructos y en la diagonal la raíz cuadrada del AVE. En todos los constructos este valor es superior a su correlación con los demás constructos, salvo para ideación (IDEA) respecto a la otra dimensión de IWB, implementación (IMPL), y para PGP respecto a cohesión con la tarea (CTAREA). En ambos casos la diferencia es de dos décimas y ninguno de los coeficientes de correlación cuenta con un límite superior para su intervalo de confianza al 95% superior a la unidad.

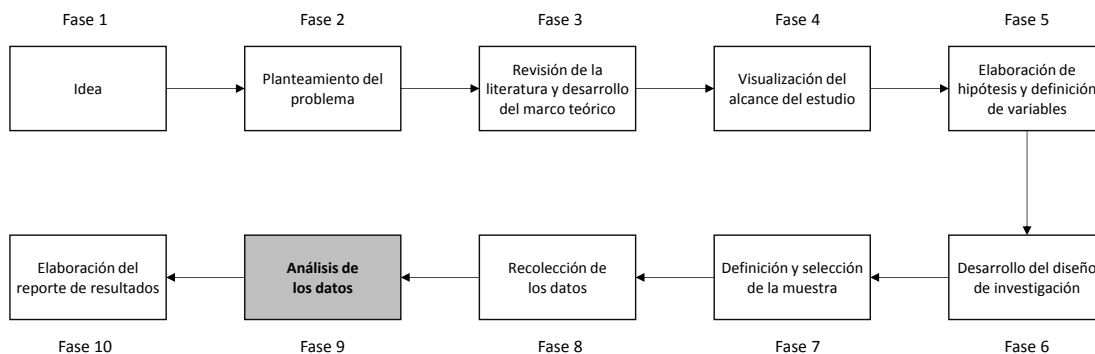
A partir de la validez convergente y discriminante, que se han comprobado satisfactoriamente, se puede determinar la existencia de la validez de constructo del modelo de medida.

Finalmente, se ha analizado también la invarianza factorial del modelo de medida respecto a los diferentes pares de grupos de casos, de tamaño similar, determinados a partir de las variables de control: sexo, antigüedad en la empresa y en la tienda, tipo de contrato, jornada, educación y edad. Se han comprobado si existen diferencias significativas entre las cargas factoriales estimadas para cada uno de los grupos, sin encontrarse más que diferencias puntuales, y no estructurales, en cada análisis.

Así, se puede concluir que el modelo de medida reespecificado confirma la validez de las escalas de medida elaboradas a partir del conocimiento teórico.

4. Resultados de la investigación

Figura 4.1.: Ayuda 4 para ubicación en la estructura de la tesis



Fuente: Hernández et al., 2003

En el presente capítulo se exponen los resultados de la investigación empírica obtenidos aplicando la metodología de investigación presentada en el capítulo precedente.

4.1.- Contraste de hipótesis

En este apartado se comprueban las hipótesis de investigación presentadas en el capítulo 3.

Tabla 4.1.: Resumen del contraste de hipótesis

Hipótesis sobre el propio IWB

| | | |
|--------------|--|-----------------------|
| H.1.: | Ideación e implementación constituyen dos dimensiones diferentes del comportamiento innovador del trabajador (IWB). | No se rechaza. |
|--------------|--|-----------------------|

Hipótesis que aportan conocimiento sobre los factores que favorecen el IWB

| | | |
|----------------|--|--|
| H.2.: | El liderazgo participativo está positivamente relacionado con el comportamiento innovador del trabajador (IWB). | No se rechaza. |
| H.2.1.: | El liderazgo participativo tiene una mayor influencia sobre la fase de implementación de ideas que sobre la de ideación en el constructo “comportamiento innovador del trabajador” (IWB). | Se rechaza. Si bien los resultados están en línea con lo indicado en la hipótesis, éstos no permiten concluir que la relación sea significativamente mayor. |

| | | |
|----------------|---|---|
| H.3.: | La percepción positiva del empleado sobre las prácticas de gestión de personas aplicadas en la empresa está relacionada positivamente con el IWB. | No se rechaza. (<i>Ver hipótesis 14</i>) |
| H.4.: | El “engagement” está positivamente relacionado con el comportamiento innovador de los trabajadores (IWB). | No se rechaza. |
| H.5.: | El compromiso afectivo está positivamente relacionado con el comportamiento innovador de los trabajadores (IWB). | No se rechaza. |
| H.5.1.: | El “engagement” tendrá una influencia positiva mayor sobre el comportamiento innovador de los trabajadores (IWB) que el compromiso afectivo. | Se rechaza. |
| H.6.: | La percepción del trabajador sobre el nivel de cohesión del está relacionada positivamente con el comportamiento innovador de los trabajadores (IWB). | Se rechaza. |
| H.7.: | El riesgo para su imagen personal tiene una relación negativa con el comportamiento innovador de los trabajadores (IWB). | Se rechaza. |
| H.8.: | El nivel de integración del equipo está directamente relacionado con el IWB. | Se rechaza. |
| H.9.: | El liderazgo participativo del inmediato superior está relacionado positivamente, a través del “engagement”, con el comportamiento innovador del trabajador (IWB). | No se rechaza. |
| H.10.: | Las prácticas de gestión de personas aplicadas en la empresa (PGP) están relacionadas positivamente, a través del “engagement”, con el IWB. | No se rechaza. |
| H.11.: | El liderazgo participativo del inmediato superior influye, a través del compromiso afectivo, positivamente en el IWB. | No se rechaza. |
| H.12.: | Las prácticas de gestión de personas influyen, a través del compromiso afectivo, positivamente en el IWB. | No se rechaza. |
| H.13.: | El liderazgo participativo del jefe media en la relación entre las prácticas de gestión de personas aplicadas en la empresa (PGP) y el IWB. | No se rechaza. |
| H.14.: | El compromiso afectivo, el “engagement” y el liderazgo participativo median conjuntamente en la relación entre las PGP y el IWB de tal manera que la relación directa entre ambas desaparece. | No se rechaza. |
| H.15.: | Ni el sexo, ni la edad, ni la antigüedad en el puesto de trabajo o en la empresa, ni el nivel de estudios, ni la jornada, ni el tipo de contrato, tendrán un efecto significativo sobre el IWB o sobre las relaciones analizadas en esta investigación. | No se rechaza parcialmente. |

Las hipótesis se han contrastado utilizando SEM basado en covarianzas y en los diagramas path, de elaboración propia, donde se presentan el modelo y las estimaciones resultantes, incluimos la nomenclatura de EQS, las cargas factoriales de cada indicador o coeficientes de regresión estandarizados y los valores de R^2 , coeficientes de correlación múltiple al cuadrado.

Tanto Amos como EQS presentan las cargas factoriales de cada indicador o coeficientes de regresión estandarizados de los factores comunes, junto a la línea del diagrama path que une cada indicador o variable observable con su factor o variable latente.

Amos presenta junto a cada indicador su R^2 coeficiente de correlación múltiple al cuadrado como indicador de la fiabilidad o de la varianza explicada. En su lugar, EQS informa de los coeficientes estandarizados del error de medida aleatorio de cada indicador (E) y en su caso de las perturbaciones de cada factor. Son dos indicadores relacionados. $R^2=1- (E^2)$ o $E=\text{Raíz}(1-R^2)$. Como se ha indicado, representamos el R^2 por incorporar una información que entendemos más relevante.

Los índices de ajuste que se utilizan para valorar el grado de adecuación de los datos muestrales al modelo investigado son los que proporciona EQS en relación al método de estimación robusto. Así se incorporan también las estimaciones y la significación considerando la normalidad de los datos y la significación del test robusto, sin asumir la distribución normal multivariante de los datos.

Para contrastar algunas hipótesis se emplean los intervalos de confianza al 95% corregidos por el método BIAS para las estimaciones (cargas factoriales de cada indicador estandarizadas o coeficientes de regresión) obtenidos mediante el procedimiento “bootstrapping”, con remuestreo de 1000 muestras.

4.1.1.- Hipótesis 1

H.1.: Ideación e implementación constituyen dos dimensiones diferentes del comportamiento innovador del trabajador (IWB)

Para contrastar esta hipótesis se utiliza el Análisis Factorial Confirmatorio (AFC). Se observará el mejor ajuste de los datos empíricos a dos modelos teóricos: el modelo unidimensional y el modelo de dos dimensiones relacionadas, las correspondientes a los dos tipos de comportamientos comprendidos en el IWB: los orientados a la ideación y aquellos orientados a la implementación.

Tras especificar el modelo, a partir de la teoría o de investigaciones anteriores, y estudiada la adecuación de los datos a los requisitos de los SEM, se realiza la estimación del modelo y se evalúa su ajuste a los datos empíricos, observando si es preciso realizar alguna modificación del modelo inicial, soportada también en el conocimiento teórico.

Se han relacionado así los indicadores que teóricamente reflejan la primera dimensión de ideación, que incluye 3 atributos de reconocimiento del problema y 3 de generación de la idea. Dos atributos de este último grupo: “aporto soluciones originales a los problemas” y “encuentro nuevos caminos para ejecutar las tareas”, no quedan representados en la otra dimensión, la referida a implementación. Según el AFE previo tampoco constituyen una tercera dimensión, hecho que se confirma al especificar un nuevo AFC con tres dimensiones.

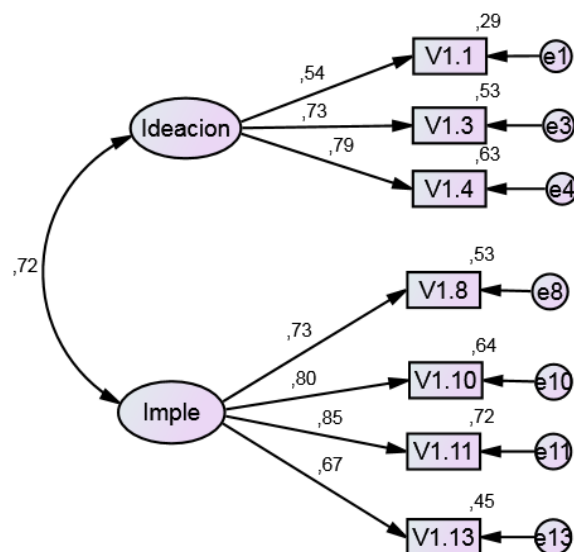
Del mismo modo, en la segunda dimensión de IWB, implementación, se han relacionado los indicadores vinculados a la misma, 3 de promoción de la idea y 5 de implementación. En este caso el atributo “me esfuerzo en el desarrollo de cosas nuevas” (implementación) no queda suficientemente bien representado en el AFE previo vinculado a ideación.

La correlación entre los errores de los 3 ítems de promoción de la idea: “Hago que personas clave de la organización se entusiasmen con ideas innovadoras”, “Trato de convencer a otros para apoyar una idea innovadora” y “Consigo aprobación para desarrollar ideas innovadoras”, sugiere la posibilidad de conformar una dimensión independiente, sin embargo, el AFC así especificado muestra un mal ajuste por la vinculación a otras dimensiones. Se ha seleccionado uno de los tres atributos para representar esta fase de proceso de IWB.

Tras el análisis de las cargas factoriales inferiores a 0,6 y el resultado del test robusto de su significación, el análisis de los errores y de los índices de modificación, se han seleccionado tres indicadores de ideación y cuatro de implementación, contemplando al menos un atributo de cada una de las fases de la innovación que algunos autores habían alguna vez identificado como posibles dimensiones. Se trata de evitar que la selección de atributos altere la validez de contenido y contemplar todo el espectro conceptual que abarca el constructo. Así, el atributo “me pregunto cómo puede mejorarse el trabajo” (primera etapa de exploración en la dimensión ideación) se mantiene a pesar de obtener valores por debajo de los recomendados, sacrificando así alcanzar un mejor ajuste.

A continuación se presentan el diagrama con las estimaciones estandarizadas del modelo bidimensional de la IWB, utilizando la estimación ML robusto y como input los datos completos. Como se observa en el modelo unidimensional el coeficiente de correlación de los items V1.1 es menor que 0,5. Nótese también la alta correlación (0,72) entre los factores o variables latentes del modelo bidimensional.

Figura 4.2.: IWB bidimensional (ML Robusto)



Se presentan los índices de ajuste del modelo bidimensional de IWB proporcionados por EQS que muestran un muy buen ajuste del modelo a los datos.

El índice de ajuste absoluto del modelo SB-Chi cuadrado es igual a 23,8709, siendo los grados de libertad 13 ($P=0,032$) y la razón Chi cuadrado/GL 1,84. Los índices equivalentes, test residual de YB y su estadístico F resultan 22,973 y 1,792 ($P=0,04$). El índice de ajuste global del modelo BB-NFI es igual a 0,987 -valor superior a los

recomendados 0,90 y 0,95- reflejando un buen ajuste de los datos, al igual que el índice BB-NNFI. El indicador BB-CFI muestra un valor también muy elevado 0,994. Por su parte, el índice RMSEA es 0,032, inferior a 0,05 y prácticamente igual a 0,03. Los límites del intervalo de confianza 90% para RMSEA, que indican un buen ajuste a los datos son 0,009 y 0,052. Ver rango de valores aceptables en tabla 3.4 y apartado 3.12.3.

Tabla 4.2: Índices de ajuste del modelo hipótesis 1

Índices de ajuste

| | |
|---|-----------------|
| BENTLER-BONETT NORMED FIT INDEX (BB-NFI) | 0,987 |
| BENTLER-BONETT NON-NORMED FIT INDEX (BB-NNFI) | 0,990 |
| COMPARATIVE FIT INDEX (CFI) | 0,994 |
| BOLLEN'S (IFI) FIT INDEX | 0,994 |
| MCDONALD'S (MFI) FIT INDEX | 0,993 |
| ROOT MEAN-SQUARE ERROR OF APPROXIMATION (RMSEA) | 0,032 |
| 90% CONFIDENCE INTERVAL OF RMSEA | (0,009, 0,052) |

En relación al ajuste estructural del Modelo “dos dimensiones”, se analizaron una serie de medidas para valorar el ajuste del modelo conceptual propuesto. El coeficiente chi-cuadrado, así como los grados de libertad, son generalmente empleados para evaluar los modelos (Qiu, 2003), así como otros índices de la bondad del ajuste, como CFI, NFI o RMSEA. De acuerdo con los resultados obtenidos para el Modelo de dos factores correlacionados, la chi-cuadrado obtiene un valor de 353,413 (DF=73, P>0,05), con un nivel de significación de 0,032, un ratio CMIN/DF de 1,84 sobre el que diferentes investigadores han recomendado el uso de proporciones entre menores de 2 y de 5 para indicar un ajuste razonable (Marsh y Hocevar, 1985), y un índice de bondad del ajuste GFI de 0,990 un resultado excelente, siendo 1 el ajuste perfecto y 0,90 un indicativo de un aceptable ajuste a los datos (Bollen,1989; Hair et al. 1999). Otros valores obtenidos para el ajuste del modelo de medida como el índice de ajuste normalizado (BB-NFI), alcanza un valor de 0,987, siendo los valores superiores a 0,90 y 0,95 generalmente aceptados como evidencia de un buen ajuste (Browne y Cudeck, 1993). El RMSEA (“Root Mean Square Error of Approximation”) alcanza un valor de 0,032, muy inferior a 0,05, y por tanto evidencia de un buen ajuste aceptable del modelo general (Bagozzi y Yi, 1988), y menor que 0,07 (Steiger, 2007). Ver rango de valores aceptables en tabla 3.4 y apartado 3.12.3.

Se ha llevado a cabo mediante AFC el ajuste del modelo de dos factores y del modelo de un factor, utilizando datos completos el método de ajuste: Máxima Verosimilitud Robusto (ML Robusto). Para contrastar la hipótesis formulada sobre si la IWB es un concepto unidimensional o con dos dimensiones relacionadas se ha contrastado el ajuste de dos modelos añadiendo al segundo la restricción de que la covariación sea igual a 1. Así, partiendo de que el modelo correcto es el bidimensional la comparación con el modelo unidimensional es, sin duda, favorable al bidimensional.

En la siguiente tabla se muestra esta comparación. El incremento del estadístico Chi-cuadrado para un grado de libertad, resulta una significación superior al 99%, los índices de ajuste incremental muestran una diferencia de 0,02 o más (Rensvold y Cheung, 1998). Los valores menores de AIC son una medida indicada para la comparación de modelos no anidados.

Tabla 4.3.: Comparación del ajuste del modelo bidimensional y unidimensional del IWB

| Modelo | DF | Dif CMIN | P | NFI Delta-1 | IFI Delta-2 | RFI rho-1 | TLI rho2 |
|--------------------|----|----------|------|----------------|----------------|--------------|-------------|
| iwb unidimensional | 1 | 114,783 | ,000 | ,052 | ,052 | ,077 | ,077 |

Además de que el estadístico Chi-cuadrado es menor en el modelo con dos factores, la diferencia de los Chi-cuadrado es significativa calculada para un grado de libertad. También se observa como la diferencia entre los índices de TLI, CFI es mayor que 0,02 y el estadístico AIC es menor en el modelo de dos factores. Así, admitiendo que existe una alta correlación entre las dos dimensiones, la hipótesis 1 de dos factores correlacionados no puede ser rechazada.

H.1.: No se rechaza.

4.1.2.- Hipótesis 2

H.2.: El liderazgo participativo está positivamente relacionado con el comportamiento innovador del trabajador (IWB)

H.2.1.: El liderazgo participativo tiene una mayor influencia sobre la fase de implementación de ideas que sobre la de ideación en el constructo “comportamiento innovador del trabajador” (IWB)

Para contrastar la hipótesis se realiza un análisis de correlaciones, observando la significatividad de los coeficientes de correlación calculados entre las variables aditivas que representan cada uno de los constructos implicados: liderazgo participativo respecto a IWB-Ideación e IWB-Implementación. Dada la falta de ajuste a la distribución normal de dichas variables, se utiliza junto al coeficiente de correlación de Pearson, dos medidas no paramétricas: Tau_b de Kendall y Rho de Sperman.

Tabla 4.4.: Índices de correlación entre liderazgo participativo y las fases del IWB

| | Ideación | Implementación |
|---|---------------|----------------|
| Correlación de Pearson | ,436** | ,530** |
| Coeficiente de correlación Tau_b de Kendall | ,307** | ,365** |
| Coeficiente de correlación Rho de Sperman | ,438** | ,519** |

** Sig. Unilateral < 0,001

Como se observa en la tabla precedente, los coeficientes de correlación de Pearson, Tau_b de Kendall y Rho de Sperman obtenidos indican una relación positiva y moderadamente fuerte entre liderazgo participativo e innovación individual en el trabajo. Para ideación los coeficientes son 0,436**, 0,307** y 0,438** y para implementación 0,530**, 0,365** y 0,519**. En todos los casos, la significación de los tres coeficientes de correlación es menor que 0,001, por lo que la hipótesis 2 no se rechaza.

En la tabla siguiente se presentan las cargas factoriales o coeficientes estimados mediante SEM. Su significatividad según el test robusto (la significación se indica con el símbolo @), suponen suficientes indicios para no rechazar la hipótesis. Cabe señalar que la diferencia entre estos coeficientes estandarizados y las correlaciones se

debe a que estos últimos se calculan independientemente para cada dimensión de IWB, mientras en el modelo SEM se plantea la relación simultánea entre ambas dimensiones, que se encuentran correlacionadas como se ha visto en la hipótesis anterior.

Tabla 4.5.: Coeficientes estimados mediante SEM

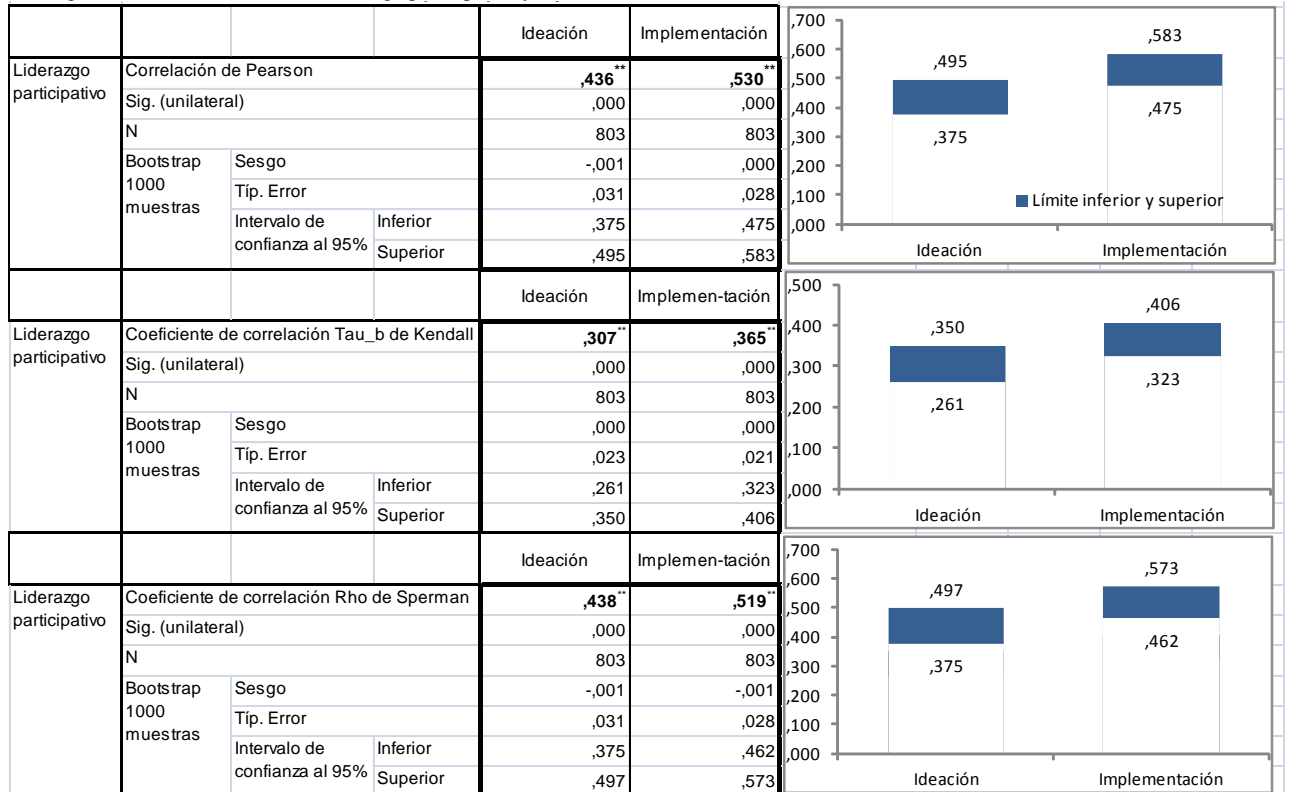
| Variable --> | Variable dependiente | Coef B | Coef Estad | S.E. | Z | S.E. Robusto | Z Robusto | R2 |
|-------------------------|----------------------|--------|------------|------|---------|--------------|-----------|------|
| Liderazgo participativo | Ideación | ,186* | ,381 | ,023 | 8,107@ | ,024 | 7,615@ | ,145 |
| Liderazgo participativo | Implementación | ,395* | ,487 | ,033 | 11,904@ | ,036 | 11,117@ | ,237 |

H.2.: No se rechaza.

Para comprobar la hipótesis 2.1., que propone que la relación entre liderazgo participativo es mayor respecto a la fase de implementación que respecto a la fase de ideación del IWB, calculamos los límites inferior y superior de los intervalos de los coeficientes de correlación, para observar si hay intersección entre estos intervalos.

Para calcular los intervalos de confianza de los coeficientes de correlación, se utiliza “bootstrapping” de 1.000 muestras simples autodocimantes y un nivel de confianza del 95%. “Bootstrapping” es un método para derivar estimaciones robustas de errores típicos e intervalos de confianza, útil como alternativa a estimaciones paramétricas en caso de que los supuestos de esos métodos sean dudosos (como en el caso de que modelos de regresión con residuos heteroscedásticos se ajusten a muestras pequeñas), o si la inferencia paramétrica no es posible o requiere fórmulas muy complicadas.

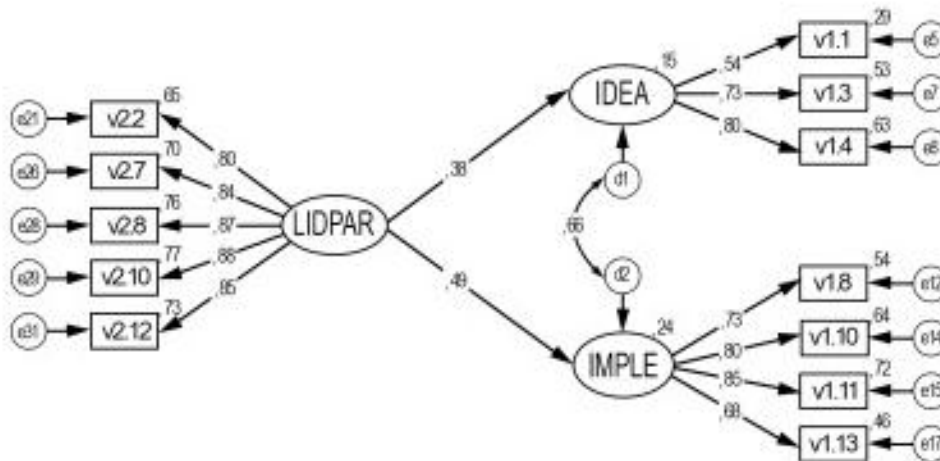
Figura 4.3.: Correlaciones entre liderazgo participativo y fases IWB e intervalos de confianza de los coeficientes de correlación



En nuestro caso los coeficientes de correlación entre liderazgo participativo y los constructos ideación e implementación son: Pearson (0,436**/0,530**), Tau_b (0,307**/0,365**), Rho (0,438**/0,519**). En los tres índices se obtiene mayor índice de correlación respecto a implementación que respecto a ideación, si bien a través de “bootstrapping” no se logra una evidencia de que la diferencia entre estos coeficientes no sea debida al azar. Como se observa en la figura anterior, empíricamente no se confirma, ya que existe una pequeña intersección entre los intervalos de confianza resultantes, dado que el límite inferior (de implementación) es mayor que el superior (de ideación) para los tres coeficientes calculados, por lo que la hipótesis 2.1. se rechaza.

Para contrastar esta hipótesis también recurrimos al análisis de estructuras de covarianza encuadrado en los modelos de ecuaciones estructurales (SEM). El modelo teórico cuyo ajuste a los datos se analiza supone la existencia de relación simultánea entre liderazgo participativo y las dos variables latentes: ideación e implementación. En la figura siguiente se presenta el resultado de las estimaciones estandarizadas de este modelo. Se crea un segundo modelo anidado (igual al anterior) pero añadiendo la restricción de igualdad de covarianzas entre las variables latentes liderazgo e ideación y las variables latentes liderazgo e implementación.

Figura 4.4.: Modelo SEM hipótesis 2



El ajuste de los datos es satisfactorio para los dos modelos competidores, si bien el mejor resultado es equivalente y no puede aceptarse la hipótesis de mayor incidencia del liderazgo participativo en implementación que en la fase de ideación.

Así, el índice de ajuste absoluto del modelo SB-Chi cuadrado es igual a 71,8694, siendo los grados de libertad 49 ($P=0,018$) y la razón Chi cuadrado/GL 1,47. Los índices equivalentes, test residual de YB y su estadístico F resultan 90226 y 1,951 ($P=0,000$). El índice de ajuste global del modelo BB-NFI es igual a 0,984 -valor superior a los recomendados 0,90 y 0,95- reflejando un buen ajuste de los datos, al igual que el índice BB-NNFI. El indicador BB-CFI muestra un valor de 0,995. Por su parte, el índice RMSEA es 0,024 y los límites del intervalo de confianza 90% para RMSEA, que indican un buen ajuste a los datos son 0,010 y 0,036. Ver rango de valores aceptables en tabla 3.4 y apartado 3.12.3.

La mínima diferencia observada entre los dos modelos competidores en indicadores de ajuste absolutos como RMSEA e incrementales como NFI o TLI no invita a aceptar la hipótesis. Los indicadores específicos que incorpora el software AMOS 19 y EQS 6.1 para comparar modelos se muestran en la tabla siguiente. Asumiendo que el modelo inicial (hipótesis aquí estudiada) es el correcto se estima si se puede aceptar el modelo competidor (modelo de igualdad de covarianzas).

Tabla 4.6.: Comparación de modelos. Asumiendo que es correcta la hipótesis 2 (AMOS):

| Modelo | DF | CMIN | P | NFI | | RFI | TLI |
|-------------------------|----|------|-------|---------|---------|-------|-------|
| | | | | Delta-1 | Delta-2 | rho-1 | rho2 |
| Igualdad de covarianzas | 1 | 82,3 | 0,000 | 0,005 | 0,005 | 0,006 | 0,006 |

A pesar de la diferencia entre los valores de la Chi-cuadrado de cada modelo, con un grado de libertad, que alcanza un nivel de significación menor que 0,001, por lo que el modelo alternativo “Igualdad de covarianzas” no se aceptaría, otros índices de ajuste incremental no muestran la mínima diferencia exigible (0,02). A través de SEM tampoco se puede aceptar la hipótesis 2.1., a pesar de la diferencia de las estimaciones puntuales en favor de la mayor relación con implementación que con ideación, que se manifiesta también en la mayor varianza explicada ($R^2=0,237$ frente a 0,145).

Los intervalos de confianza sobre los coeficientes estandarizados de regresión calculados por AMOS mediante “bootstrapping” de 1000 muestras y con el método BIAS de corrección, ofrecen el mismo resultado anterior. Existe una intersección entre los intervalos de los coeficientes, aunque sea leve, como se observa en la siguiente tabla. Lo mismo ocurre con los intervalos de confianza para la correlación múltiple al cuadrado (R^2).

Tabla 4.7.: Coeficientes estandarizados de regresión: (Modelo sin restricción)

| Parameter | Estimación | Inferior | Superior | P |
|-------------------|------------|----------|----------|------|
| IMPLE <--- LIDPAR | ,487 | ,427 | ,544 | ,000 |
| IDEA <--- LIDPAR | ,381 | ,312 | ,447 | ,000 |

H.2.1.: Se rechaza.

Ideación variable mediadora entre liderazgo participativo e implementación:

Si modificamos el modelo anterior y representamos la relación entre ideación e implementación, convirtiendo a implementación en una variable exógena dependiente de liderazgo e ideación, el resultado es que el coeficiente de correlación entre liderazgo e implementación se reduce del 0,55 al 0,25. Esto es, el efecto directo disminuye y es menor que el efecto directo sobre ideación, lo cual no contradice la hipótesis ya que si consideramos el efecto total de liderazgo (el directo más indirecto), éste es idéntico al anterior, mayor sobre implementación (0,54) que sobre ideación (0,40).

Así se puede afirmar que ideación es una variable latente que media parcialmente entre liderazgo e implementación. El modelo se ajusta a la teoría, en cuanto a que la fase de ideación precede a la de implementación. Además se debe admitir la existencia de un efecto directo entre liderazgo y la etapa de implementación, aunque esta correlación sea baja. Es decir, la variable latente ideación no ejerce una mediación perfecta en esta relación. El conocimiento teórico puede avalar este hecho, sustentado por los datos empíricos, afirmando que pueden implantarse innovaciones a partir de ideas generadas por otras personas.

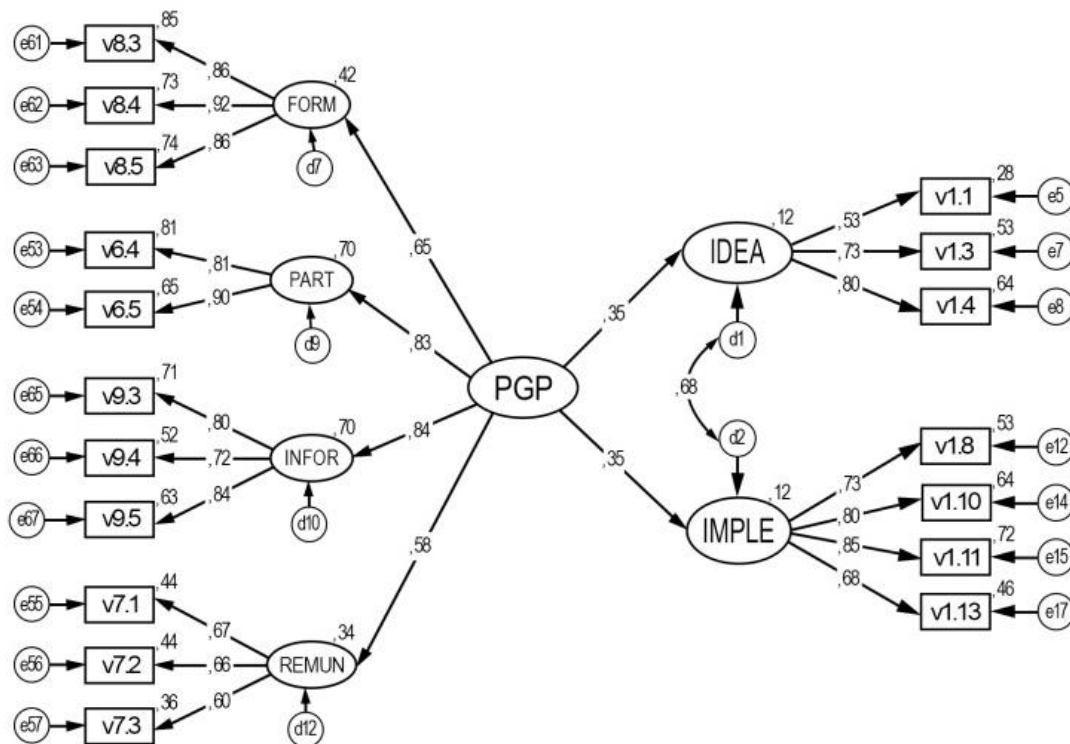
Se comprueba también la mediación de ideación en la relación liderazgo-implementación mediante análisis de regresión, cumpliéndose las condiciones de Baron y Kenny (1986) para afirmar que ésta existe.

Utilizando la macro PROCESS for SPSS v2.13 (Hayes, 2009) se comprueba la significatividad del efecto de la variable mediadora ideación en la relación liderazgo participativo – implementación. El resultado del test de Sobel confirma la existencia de esta mediación. Utilizando “bootstrapping” de 1.000 muestras simples autodocimantes, y un nivel de confianza del 95%, se observa que el efecto indirecto es mayor que cero (límite inferior del intervalo mayor que cero).

4.1.3.- Hipótesis 3

H.3.: La percepción positiva del empleado sobre las prácticas de gestión de personas (PGP) aplicadas en la empresa está relacionada positivamente con el IWB.

Figura 4.5.: Modelo SEM hipótesis 3



El resultado del análisis realizado con Amos19 y EQS muestra que los datos se ajustan correctamente al modelo teórico que vincula PGP-Prácticas de gestión (compuesta por participación, remuneración, información y formación) respecto a las dos dimensiones de IWB.

El índice de ajuste absoluto del modelo SB-Chi cuadrado es igual a 213,4248, siendo los grados de libertad 128 (P=0,000) y la razón Chi cuadrado/GL 1,67. Los índices equivalentes, test residual de YB y su estadístico F resultan 184,879 y 1,58 (P=0,000). El índice de ajuste global del modelo BB-NFI es de 0,964 un valor superior a los recomendados (0,90 y 0,95) reflejando un buen ajuste de los datos, al igual que el índice BB-NNFI. El indicador BB-CFI muestra un valor de 0,985. Por su parte, el índice RMSEA es 0,029 y los límites del intervalo de confianza 90% para

RMSEA, que indican un buen ajuste a los datos son (0,022-0,035). Ver rango de valores aceptables en tabla 3.4 y apartado 3.12.3.

Los coeficientes de regresión resultan con una significación inferior 0,001, por lo que la hipótesis inicial no se rechaza, como se refleja en la tabla elaborada a partir del output de EQS.

Tabla 4.8.: Coeficientes estimados mediante SEM

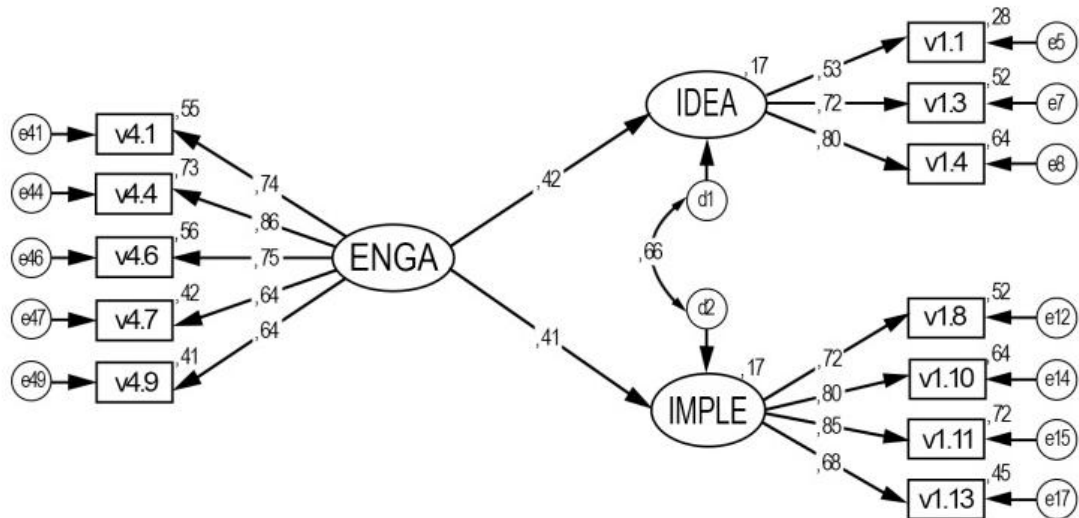
| Variable --> | Variable dependiente | Coef B | Coef Estad | S.E. | Z | S.E. Robusto | Z Robusto | R2 | Coef B Error |
|--------------|----------------------|--------|------------|------|--------|--------------|-----------|------|--------------|
| PGP | Ideación | ,235* | ,354 | ,034 | 6,829@ | ,037 | 6,404@ | ,126 | ,935 |
| PGP | Implementación | ,387* | ,351 | ,051 | 7,617@ | ,058 | 6,653@ | ,123 | ,936 |

H.3.: No se rechaza.

4.1.4.- Hipótesis 4

H.4.: El “engagement” está positivamente relacionado con el comportamiento innovador de los trabajadores (IWB)

Figura 4.6.: Modelo SEM hipótesis 4



El resultado proporcionado por EQS con el método robusto de estimación muestra un buen ajuste. El índice de ajuste absoluto SB-Chi cuadrado es igual a 85,4886, siendo los grados de libertad 51 ($P=0,002$) y la razón Chi cuadrado/GL 1,68. Los índices equivalentes, test residual de YB y su estadístico F resultan 86,008 y 1,772 ($P=0,001$). El índice de ajuste global del modelo BB-NFI es igual a 0,977, un valor cercano a la unidad y superior a los mínimos recomendados 0,90 - 0,95 que refleja, al igual que el índice BB-NNFI, un buen ajuste de los datos. El indicador BB-CFI muestra un valor de 0,99. Por su parte, el índice RMSEA es 0,029 y los límites del intervalo de confianza 90% para RMSEA, que indican un buen ajuste a los datos son (0,018-0,039). Ver rango de valores aceptables en tabla 3.4 y apartado 3.12.3.

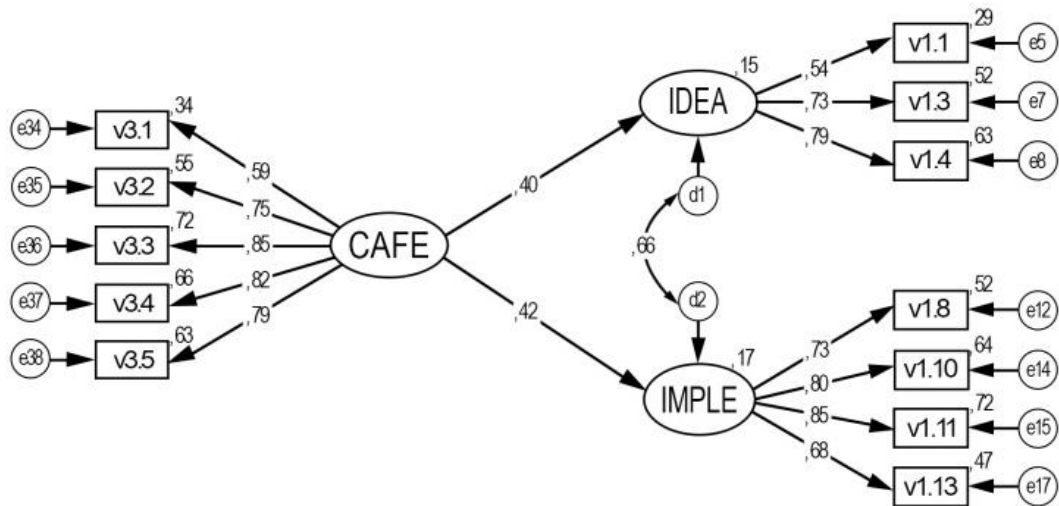
Los dos coeficientes de regresión hacia IWB son significativos, con $p<0,001$, mostrando una relación similar y moderadamente alta con los dos constructos.

H.4.: No se rechaza.

4.1.5.- Hipótesis 5

H.5: El compromiso afectivo está positivamente relacionado con el comportamiento innovador de los trabajadores (IWB).

Figura 4.7.: Modelo SEM hipótesis 5



El resultado del análisis realizado con EQS muestra que los datos se ajustan adecuadamente al modelo teórico que relaciona positivamente el compromiso afectivo y la innovación en el trabajo a nivel individual.

Así, los índices de ajuste absoluto del modelo como SB-Chi cuadrado es 71,710, y siendo los grados de libertad 51 ($P=0,029$), la razón Chi cuadrado/GL resulta 1,41. Los índices equivalentes, test residual de YB y su estadístico F son 75,41 y 1,53 ($P=0,012$). El índice de ajuste global del modelo BB-NFI es igual a 0,977 -valor superior a los recomendados 0,90 y 0,95- reflejando un buen ajuste de los datos, al igual que el índice BB-NNFI. El indicador BB-CFI muestra un valor de 0,993. Por su parte, el índice RMSEA es 0,023 y los límites del intervalo de confianza 90% para RMSEA, que indican un buen ajuste a los datos son (0,007-0,034). Ver rango de valores aceptables en tabla 3.4 y apartado 3.12.3.

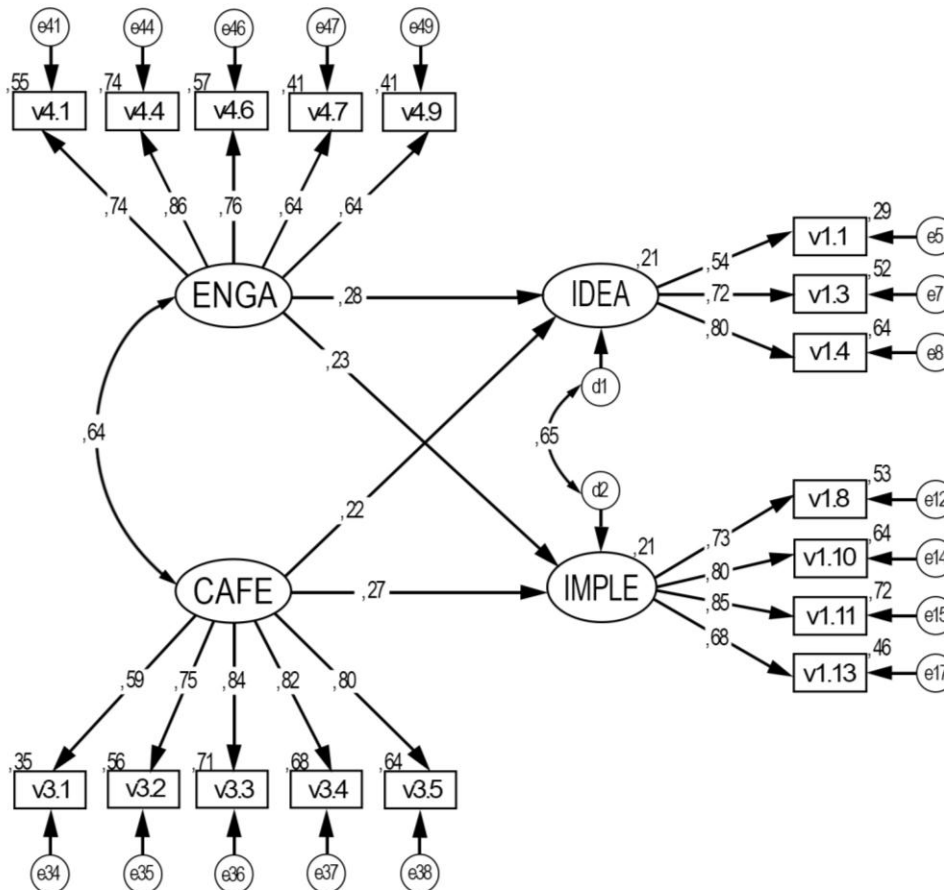
Los coeficientes de regresión son significativos mostrando una relación similar y moderadamente alta con los dos constructos de IWB.

H.5.: No se rechaza.

4.1.6.- Hipótesis 5.1

H.5.1.: El “engagement” tendrá una influencia positiva mayor sobre el comportamiento innovador de los trabajadores (IWB) que el compromiso afectivo.

Figura 4.8.: Modelo SEM hipótesis 5.1



El modelo presenta un buen ajuste al vincular “engagement” y “compromiso afectivo” con comportamiento innovador de los trabajadores.

Los siguientes indicadores de ajuste son proporcionados por EQS a partir de la estimación mediante el método robusto. El índice de ajuste absoluto del modelo SB-Chi cuadrado es igual a 162,5542, siendo los grados de libertad 113 (P=0,002) y la razón Chi cuadrado/GL 1,44. Los índices equivalentes, test residual de YB y su estadístico F resultan 154,75 y 1,46 (P=0,003). El índice de ajuste global del modelo BB-NFI es igual a 0,969 -valor superior a los recomendados 0,90 y 0,95- reflejando un buen ajuste de los datos, al igual que el índice BB-NNFI. El indicador BB-CFI muestra un valor de 0,99. Por su parte, el índice RMSEA es 0,023 y los límites del intervalo de confianza 90% para RMSEA, que indican un buen ajuste a los datos son (0,015-0,031). Ver rango de valores aceptables en tabla 3.4 y apartado 3.12.3.

En este caso el buen ajuste no se relaciona directamente con la hipótesis, que no se acepta. Ambas variables, fuertemente relacionadas entre sí, muestran una correlación de similar intensidad con ideación e implementación. A pesar de ellos, se aporta en la siguiente tabla se presentan los intervalos de confianza de los coeficientes. Considerando ambas conjuntamente no mejora significativamente el porcentaje de varianza explicada de sendas dimensiones de IWB.

Tabla 4.9.: Coeficientes estandarizados de regresión

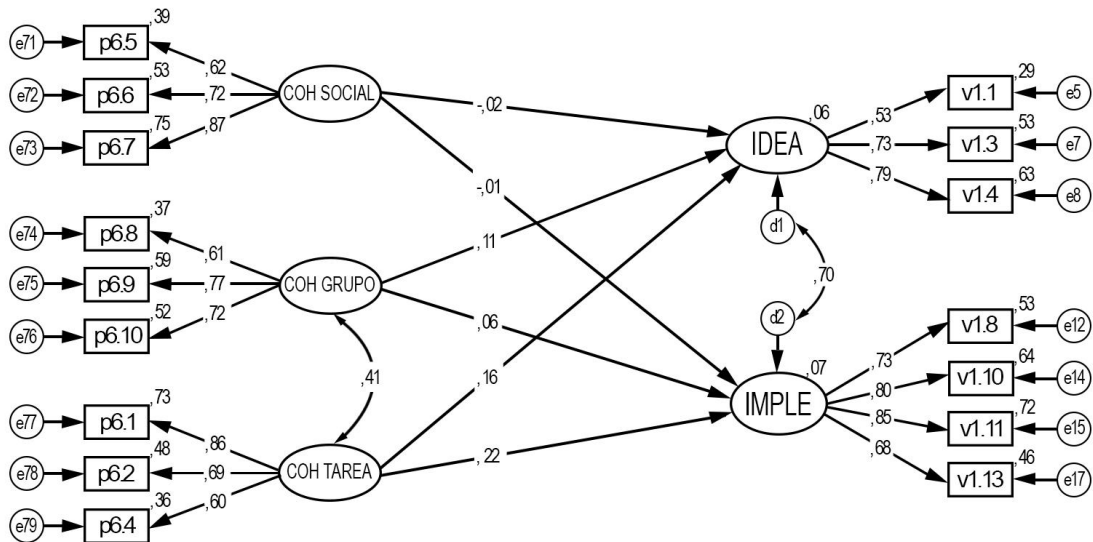
| Parameter | Estimación | Inferior | Superior | P |
|-----------------|------------|----------|----------|------|
| IMPLE <--- ENGA | ,233 | ,120 | ,346 | ,001 |
| IMPLE <--- CAFE | ,274 | ,172 | ,396 | ,001 |
| IDEA <--- ENGA | ,284 | ,159 | ,397 | ,001 |
| IDEA <--- CAFE | ,216 | ,099 | ,330 | ,001 |

H.5.1.: No se acepta.

4.1.7- Hipótesis 6

H.6.: La percepción del trabajador sobre el nivel de cohesión del equipo está relacionada positivamente con el comportamiento innovador de los trabajadores (IWB).

Figura 4.9.: Modelo SEM hipótesis 6



El índice de ajuste absoluto del modelo SB-Chi cuadrado es igual a 507,846, siendo los grados de libertad 176 ($P=0,000$) y la razón Chi cuadrado/GL 2,89. Los índices equivalentes, test residual de YB y su estadístico F resultan 346101 y 2,707 ($P=0,000$). El índice de ajuste global del modelo BB-NFI es igual a 0,928 -valor superior a los recomendados 0,90 y 0,95- reflejando un buen ajuste de los datos, al igual que el índice BB-NNFI. El indicador BB-CFI muestra un valor de 0,951. Por su parte, el índice RMSEA es 0,048 y los límites del intervalo de confianza 90% para RMSEA (0,044 – 0,053), indican globalmente un ajuste aceptable a los datos. Ver rango de valores aceptables en tabla 3.4 y apartado 3.12.3.

Como se observa en la figura 4.9. los resultados obtenidos muestran que ninguna de las tres dimensiones de cohesión está aquí vinculada a las fases de la innovación individual.

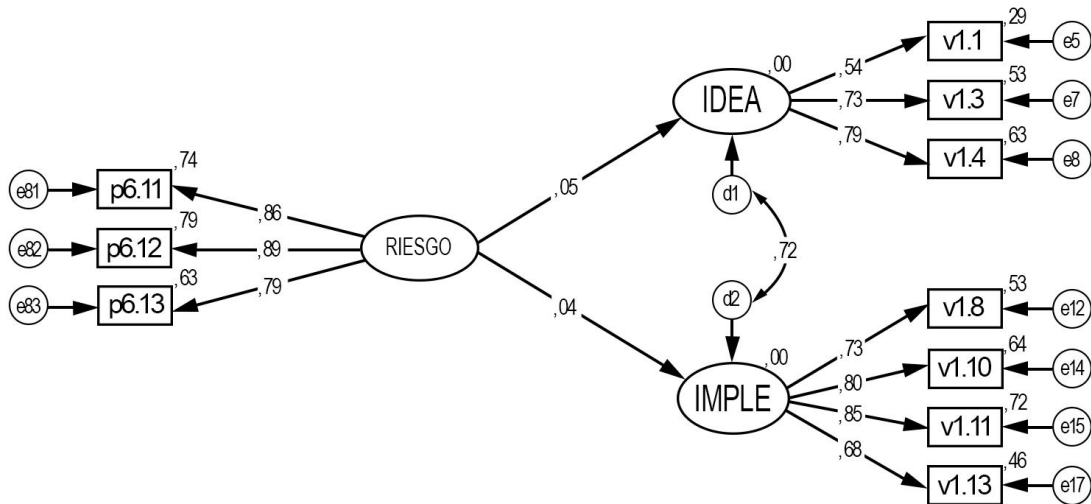
Los análisis individuales para cada dimensión de cohesión deparan el mismo resultado, por lo que no se acepta la hipótesis de investigación.

H.6.: No se acepta.

4.1.8.- Hipótesis 7

H.7.: El riesgo para su imagen personal tiene una relación negativa con el comportamiento innovador de los trabajadores (IWB).

Figura 4.10.: Modelo SEM hipótesis 7



El índice de ajuste absoluto del modelo SB-Chi cuadrado es igual a 135,6, siendo los grados de libertad 84 ($P=0,000$) y la razón Chi cuadrado/GL 1,61. Los índices equivalentes, test residual de YB y su estadístico F resultan 131,274 y 1,676 ($P=0,000$). El índice de ajuste global del modelo BB-NFI es igual a 0,977 -valor superior a los recomendados 0,90 y 0,95- reflejando un buen ajuste de los datos, al igual que el índice BB-NNFI. El indicador BB-CFI muestra un valor de 0,991. Por su parte, el índice RMSEA es 0,028 y los límites del intervalo de confianza 90% para RMSEA, que indican un buen ajuste a los datos son 0,019 y 0,036. Ver rango de valores aceptables en tabla 3.4 y apartado 3.12.3.

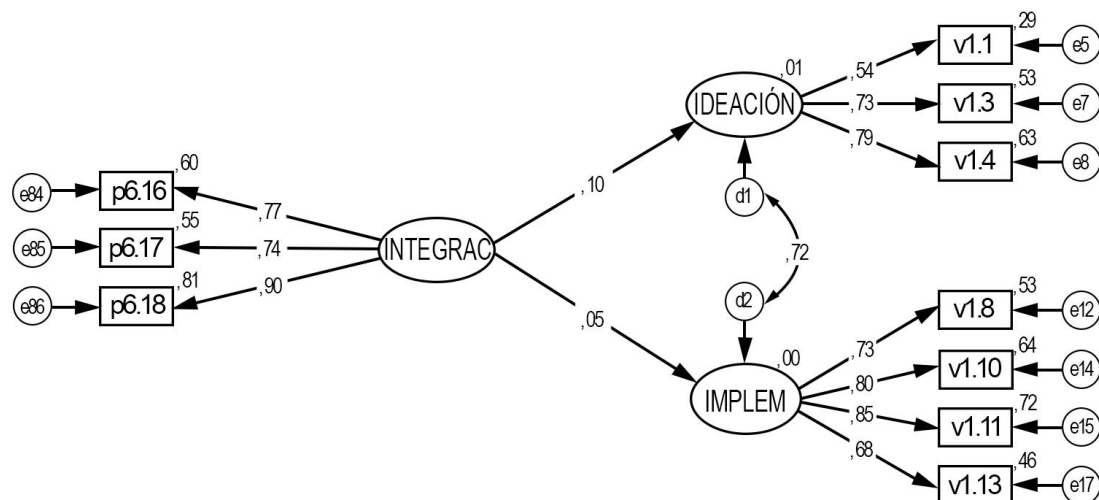
Si bien el modelo “riesgos de imagen-IWB” se ajusta adecuadamente, este constructo o variable latente no se encuentra relacionado con las dimensiones de innovación individual, los coeficientes de regresión no son significativos.

H.7.: No se acepta.

4.1.9- Hipótesis 8

H.8.: La percepción del trabajador sobre el nivel de integración del equipo está positivamente relacionada con el IWB.

Figura 4.11.: Modelo SEM hipótesis 8



El índice de ajuste absoluto del modelo SB-Chi cuadrado es igual a 163,3069, siendo los grados de libertad 84 ($P=0,000$) y la razón Chi cuadrado/GL 1,94. Los índices equivalentes, test residual de YB y su estadístico F resultan 148,69 y 1,949 ($P=0,000$). El índice de ajuste global del modelo BB-NFI es igual a 0,972 -valor superior a los recomendados 0,90 y 0,95- reflejando un buen ajuste de los datos, al igual que el índice BB-NNFI. El indicador BB-CFI muestra un valor de 0,986. Por su parte, el índice RMSEA es 0,034 y los límites del intervalo de confianza 90% para RMSEA (0,026-0,042), indican conjuntamente un moderado ajuste a los datos. Ver rango de valores aceptables en tabla 3.4 y apartado 3.12.3.

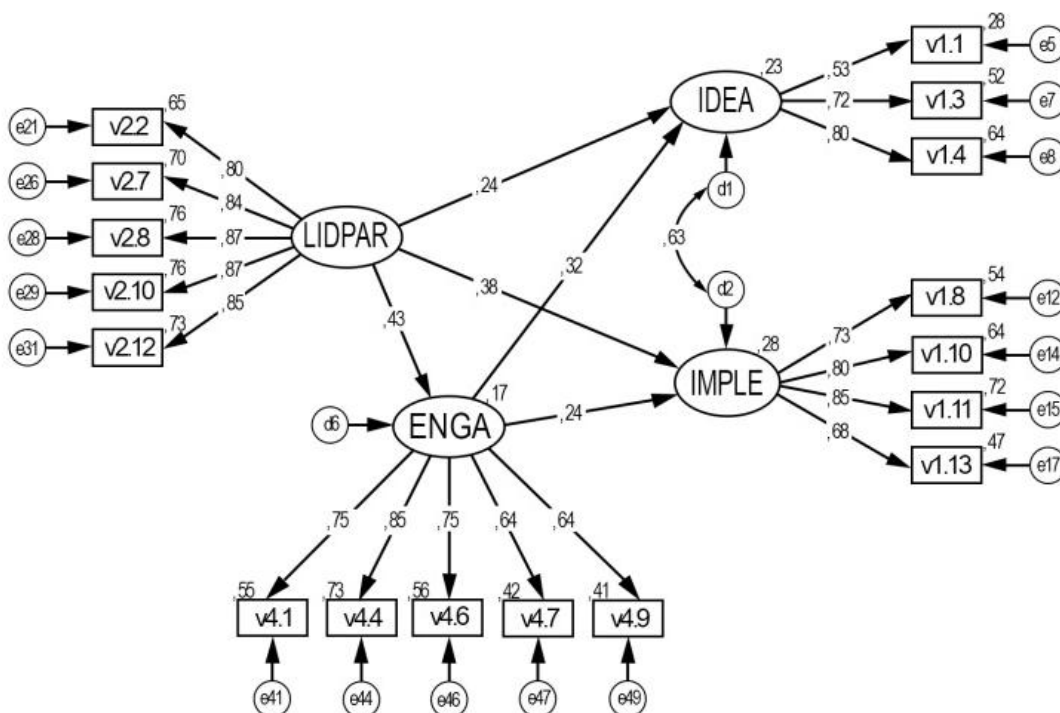
Si bien el modelo “integración-IWB” se ajusta adecuadamente, este constructo o variable latente no se encuentra relacionado con las dimensiones de innovación individual, los coeficientes de regresión no son significativos.

H.8.: No se acepta.

4.1.10.- Hipótesis 9

H.9.: El liderazgo participativo del inmediato superior está relacionado positivamente, a través del “engagement”, con el comportamiento innovador del trabajador (IWB).

Figura 4.12.: Modelo SEM hipótesis 9



El output de EQS muestra que los datos se ajustan al modelo teórico que propugna que el “engagement” media la relación entre liderazgo y las dimensiones de IWB (ideación e implementación).

El índice de ajuste absoluto del modelo SB-Chi cuadrado es igual a 196,378 con 113 grados de libertad ($P < 0,001$) y la razón Chi cuadrado/GL 1,74. Los índices equivalentes, test residual de YB y su estadístico F resultan 179,884 y 1,766 ($P = 0,000$). El índice de ajuste global del modelo BB-NFI es igual a 0,97 -valor superior a los recomendados 0,90 y 0,95- reflejando un buen ajuste de los datos, al igual que el índice BB-NNFI. El indicador BB-CFI muestra un valor de 0,987. Por su parte, el índice RMSEA es 0,03 y los límites del intervalo de confianza 90% para RMSEA, que indican un buen ajuste a los datos son 0,023 y 0,037. Ver rango de valores aceptables en tabla 3.4 y apartado 3.12.3.

Al tratarse de una hipótesis de mediación la evidencia se obtiene a partir de los intervalos de confianza de los coeficientes estandarizados de regresión directos e indirectos a través de la variable mediadora “engagement”. En concreto a través de su significación. Una significación inferior a 0,05 en el efecto directo entre liderazgo e IWB indica que la mediación, si existe, es parcial. La significación de los coeficientes de correlación indirectos entre liderazgo e IWB, a través del “engagement”, indica que la mediación existe. Es decir, la hipótesis no se rechaza, sosteniendo la teoría de que “engagement” media, eso sí, parcialmente la relación entre liderazgo participativo y las dimensiones de IWB (ideación e implementación).

Tabla 4.10.: Significación de los coeficientes (“bootstrapping”)

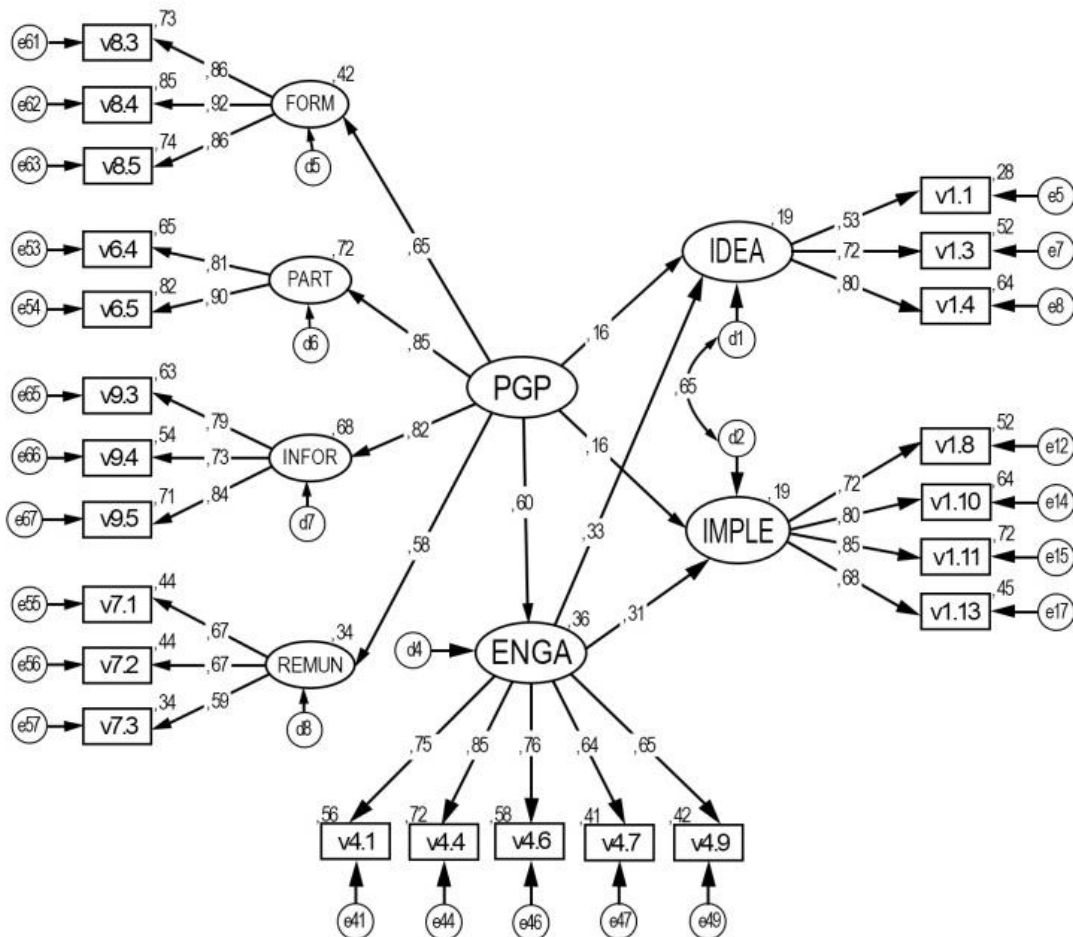
| | Efecto directo (Sig.) | | Ef. mediado |
|----------------|-------------------------|--------------|-------------------------|
| | LIDERAZGO PARTICIPATIVO | “ENGAGEMENT” | LIDERAZGO PARTICIPATIVO |
| “ENGAGEMENT” | ,001 | ... | ... |
| IDEACIÓN | ,001 | ,002 | ,001 |
| IMPLEMENTACIÓN | ,001 | ,001 | ,001 |

H.9.: No se rechaza.

4.1.11.- Hipótesis 10

H.10.: Las prácticas de gestión de personas aplicadas en la empresa están relacionadas positivamente, a través del “engagement”, con el IWB.

Figura 4.13.: Modelo SEM hipótesis 10



Se analiza el ajuste del modelo SEM que pretende confirmar la relación entre PGP-Prácticas de gestión (participación, remuneración, información y formación) con las dimensiones de IWB (ideación e implementación), a través del “engagement”. EQS alcanza los siguientes indicadores de ajuste absoluto e incremental.

El índice de ajuste absoluto del modelo SB-Chi cuadrado es igual a 213,4248, siendo los grados de libertad 128 (P=0,000) y la razón Chi cuadrado/GL 1,67. Los índices equivalentes, test residual de YB y su estadístico F resultan 184,879 y 1,58 (P=0,000). El índice de ajuste global del modelo BB-NFI es igual a 0,964 -valor superior a los recomendados 0,90 y 0,95- reflejando un buen ajuste de los datos, al

igual que el índice BB-NNFI. El indicador BB-CFI muestra un valor de 0,985. Por su parte, el índice RMSEA es 0,029 igualmente muestra valores inferiores a los máximos requeridos, entre 0,08 y 0,03, y los límites del intervalo de confianza 90% para RMSEA, que indican un buen ajuste a los datos son 0,022 y 0,035. Ver rango de valores aceptables en tabla 3.4 y apartado 3.12.3.

Todos los coeficientes son significativos, si bien se observa como los que vinculan PGP con IWB se reducen de 0,35 a 0,16 en sendas dimensiones. Igualmente que en la hipótesis anterior utilizamos la significación de las relaciones directas e indirectas o mediadas que vinculan PGP con ideación e implementación.

Tabla 4.11.: Significación de los coeficientes (“bootstrapping”)

| | Efecto directo (Sig.) | | Ef. mediado |
|----------------|-----------------------|--------------|-------------|
| | PGP | “ENGAGEMENT” | PGP |
| IDEACIÓN | 0,012 | 0,001 | 0,001 |
| IMPLEMENTACIÓN | 0,015 | 0,001 | 0,001 |

Dado que los coeficientes directos y mediados que vinculan PGP con IWB son significativos en sendas dimensiones, la hipótesis no se rechaza, sosteniendo la teoría de que “engagement” media, eso sí, parcialmente la relación entre prácticas de gestión de personas e IWB, a través de sus dos dimensiones (ideación e implementación).

A esta misma conclusión se llega analizando la siguiente tabla elaborada con los resultados del programa EQS 6.1, donde muestra los coeficientes y la significación Z robusta de los mismos.

Tabla 4.12.: Coeficientes estimados mediante SEM

| Variable --> | Variable dependiente | Coef B | Coef Estad | S.E. | Z | S.E. Robusto | Z Robusto | R2 | Coef B Error |
|--------------|----------------------|--------|------------|------|--------|--------------|-----------|------|--------------|
| Engagement | Ideación | ,235* | ,326 | ,043 | 5,494@ | ,050 | 4,669@ | ,194 | ,898 |
| PGP | Ideación | ,111* | ,160 | ,040 | 2,745@ | ,046 | 2,388@ | | |
| Engagement | Implementación | ,371* | ,311 | ,064 | 5,824@ | ,071 | 5,264@ | ,184 | ,903 |
| PGP | Implementación | ,186* | ,163 | ,062 | 3,003@ | ,073 | 2,547@ | | |

H.10: No se rechaza.

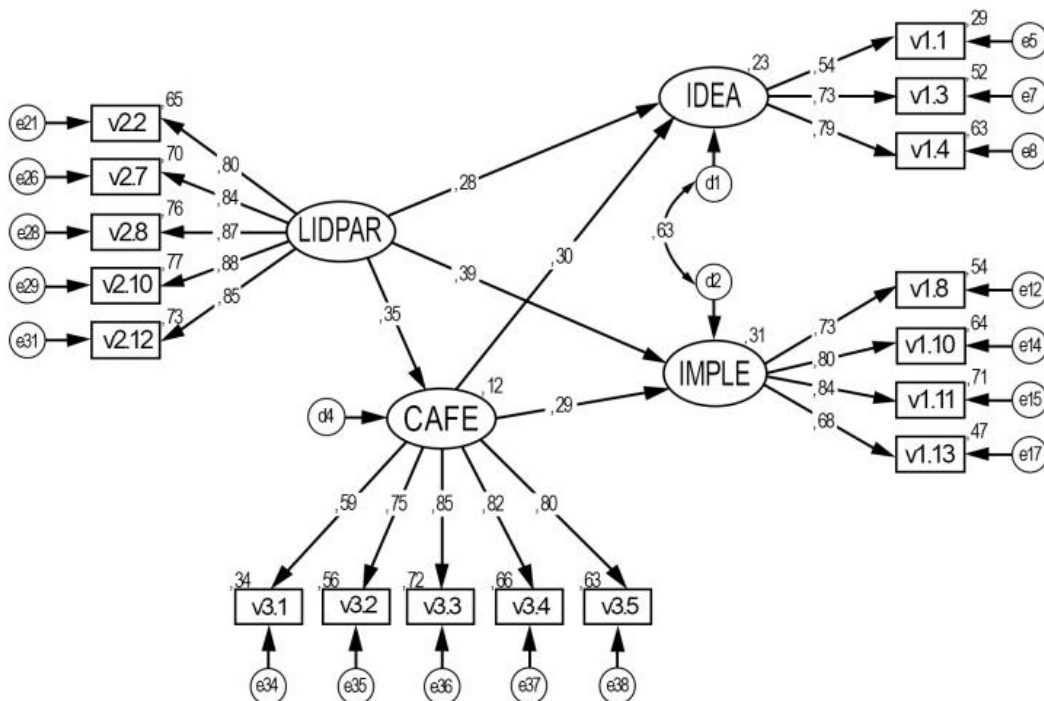
4.1.12.- Hipótesis 11

H.11.: El liderazgo participativo del inmediato superior influye, a través del compromiso afectivo, positivamente en el IWB.

La siguiente figura presenta el modelo SEM que pretende confirmar la relación expresada en el enunciado de la hipótesis planteada, y que presenta un buen ajuste a los datos según los índices proporcionados por EQS a través del método robusto de estimación.

El índice de ajuste absoluto del modelo SB-Chi cuadrado es igual a 328,0736, siendo los grados de libertad 219 ($P=0,000$) y la razón Chi cuadrado/GL 1,5. Los índices equivalentes, test residual de YB y su estadístico F resultan 303,457 y 1,624 ($P=0,000$). El índice de ajuste global del modelo BB-NFI es igual a 0,956 -valor superior a los recomendados 0,90 y 0,95- reflejando un buen ajuste de los datos, al igual que el índice BB-NNFI. El indicador BB-CFI muestra un valor de 0,985. Por su parte, el índice RMSEA es 0,025 y los límites del intervalo de confianza 90% para RMSEA, que indican un buen ajuste a los datos son 0,019 y 0,030. Ver rango de valores aceptables en tabla 3.4 y apartado 3.12.3.

Figura 4.14.: Modelo SEM hipótesis 11



Al tratarse de una hipótesis de mediación la evidencia se obtiene a partir de la significación de los coeficientes estandarizados de regresión directos e indirectos a través de la variable mediadora “compromiso afectivo”. En concreto a través de su significación. Una significación inferior a 0,05 indica en los efectos o relaciones directas e indirectas indica que la mediación existe.

Tabla 4.13.: Significación de los coeficientes (“bootstrapping”)

| | Efecto directo (Sig.) | | Ef. mediado |
|----------------|-------------------------|-----------------------|-------------------------|
| | LIDERAZGO PARTICIPATIVO | “COMPROMISO AFECTIVO” | LIDERAZGO PARTICIPATIVO |
| “ENGAGEMENT” | ,001 | ... | ... |
| IDEACIÓN | ,001 | ,002 | ,001 |
| IMPLEMENTACIÓN | ,001 | ,001 | ,001 |

Siendo todos los coeficientes significativos, la hipótesis no se rechaza, sosteniendo la teoría de que el compromiso afectivo media parcialmente la relación entre liderazgo participativo y las dimensiones de IWB: ideación e implementación.

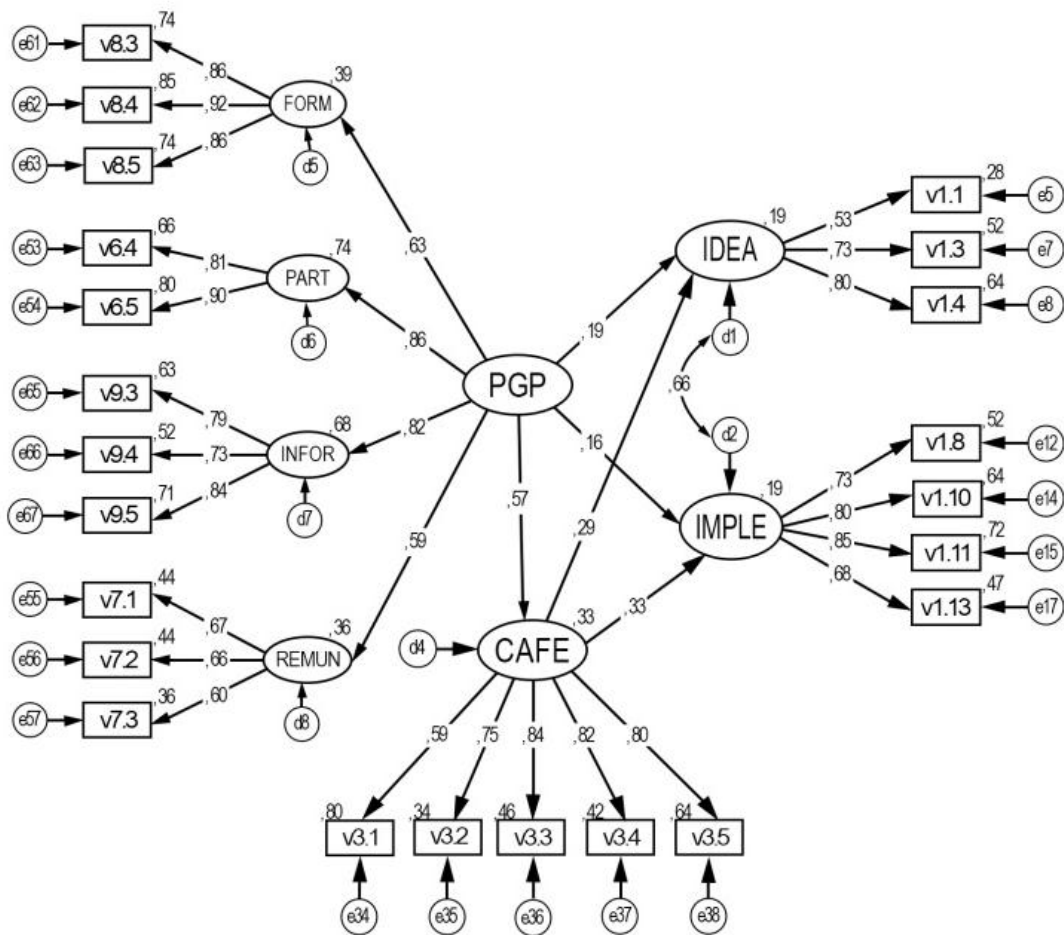
H.11.: No se rechaza.

4.1.13.- Hipótesis 12

H.12.: Las prácticas de gestión de personas (PGP) influyen, a través del compromiso afectivo, positivamente en el IWB.

La siguiente modelo SEM sostiene la proposición expresada en el enunciado de la hipótesis. Éste alcanza un buen ajuste de la teoría a los datos según los índices proporcionados por EQS a través del método de estimación robusto.

Figura 4.15.: Modelo SEM hipótesis 12



El índice de ajuste absoluto del modelo SB-Chi cuadrado es igual a 377,4636, siendo los grados de libertad 219 (P=0,000) y la razón Chi cuadrado/GL 1,72. Los índices equivalentes, test residual de YB y su estadístico F resultan 308,179 y 1,665 (P=0,000). El índice de ajuste global del modelo BB-NFI es igual a 0,953 -valor superior a los recomendados 0,90 y 0,95- reflejando un buen ajuste de los datos, al igual que el índice BB-NNFI. El indicador BB-CFI muestra un valor de 0,98. Por su parte, el índice RMSEA es 0,03 y los límites de su intervalo de confianza 90% son

0,025 y 0,035, indicando conjuntamente un buen ajuste a los datos. Ver rango de valores aceptables en tabla 3.4 y apartado 3.12.3.

Tabla 4.14.: Significación de los coeficientes (“bootstrapping”)

| | Efecto directo (Sig.) | | Ef. mediado |
|----------------|-----------------------|---------------------|-------------|
| | PGP | COMPROMISO AFECTIVO | PGP |
| IDEACIÓN | 0,001 | ... | ... |
| IMPLEMENTACIÓN | 0,005 | 0,001 | 0,001 |

Dado que los coeficientes directos y mediados que vinculan PGP con IWB son significativos en sendas dimensiones, la hipótesis no se rechaza, sosteniendo la teoría de que el compromiso afectivo media, al menos, parcialmente la relación entre prácticas de gestión y las dimensiones ideación e implementación de IWB.

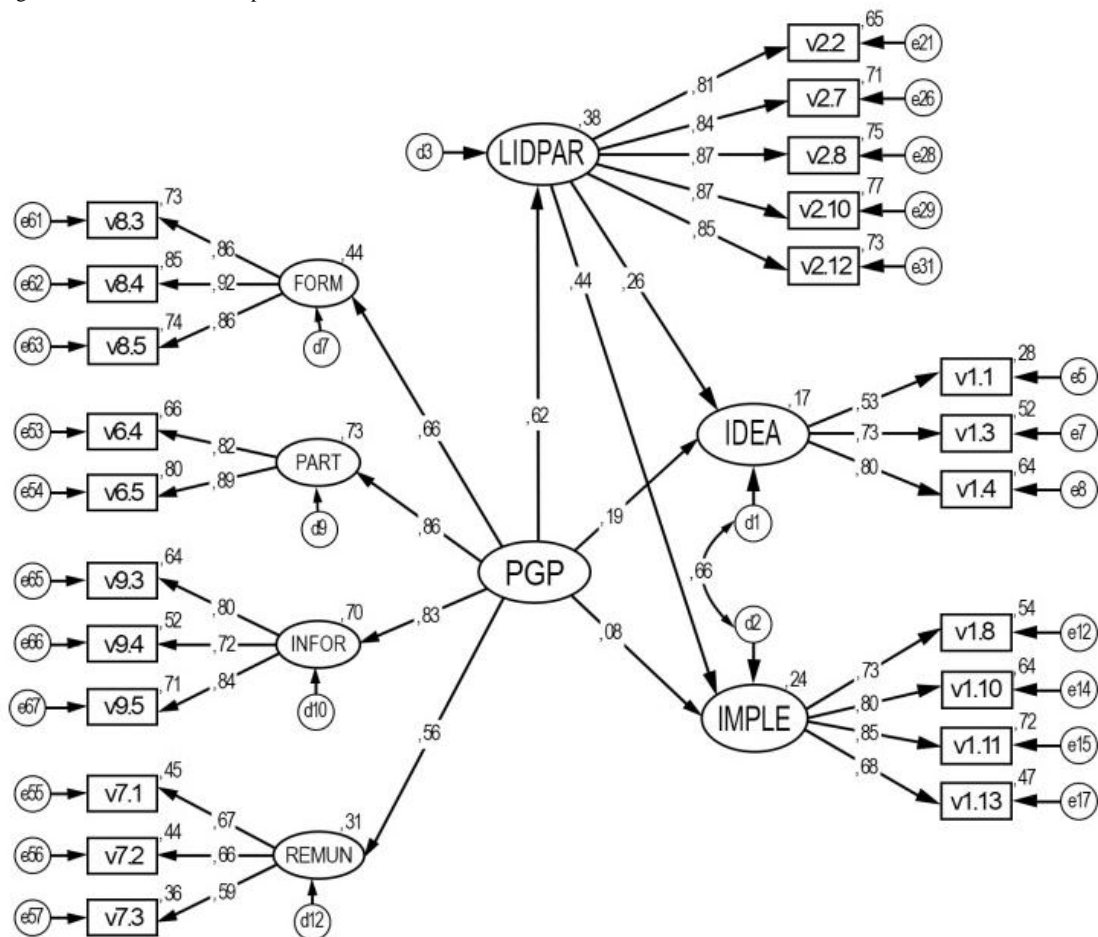
H.12.: No se rechaza.

4.1.14.- Hipótesis 13

H.13.: El liderazgo participativo del jefe media en la relación entre las prácticas de gestión de personas aplicadas en la empresa (PGP) y el IWB.

Los siguientes resultados corresponden al análisis de estructuras de covarianzas realizado con EQS y Amos que muestra que los datos se ajustan razonablemente al modelo teórico donde las PGP-prácticas de gestión de personas (remuneración, información, participación y formación) se vinculan a IWB a través del liderazgo participativo, como presenta la siguiente figura.

Figura 4.16.: Modelo SEM hipótesis 13



El índice de ajuste absoluto del modelo SB-Chi cuadrado es igual a 374,9139, siendo los grados de libertad 219 (P=0,000) y la razón Chi cuadrado/GL 1,71. Los índices equivalentes, test residual de YB y su estadístico F resultan 312,57 y 1,704 (P=0,000). El índice de ajuste global del modelo BB-NFI es igual a 0,958 -valor

superior a los recomendados 0,90 y 0,95- reflejando un buen ajuste de los datos, al igual que el índice BB-NNFI. El indicador BB-CFI muestra un valor de 0,982. Por su parte, el índice RMSEA es 0,03 y los límites del intervalo de confianza 90% para RMSEA, que indican un buen ajuste a los datos son (0,025 y 0,035). Ver rango de valores aceptables en tabla 3.4 y apartado 3.12.3.

No poniendo en duda la relación entre PGP y liderazgo, que se encuentran fuertemente correlacionados entre sí, centramos la atención en la efectividad del efecto directo entre PGP e IWB al introducir o interponer la variable liderazgo participativo. Así, se presenta el nivel de significación de estos efectos directos entre PGP y las dos dimensiones de IWB.

Tabla 4.15.: Efectos directos - Significación de los coeficientes (BC) (Liderazgo media PGP)

| | PGP | LIDPAR |
|--------|------|--------|
| LIDPAR | ,001 | ... |
| IDEA | ,002 | ,001 |
| IMPLE | ,171 | ,001 |

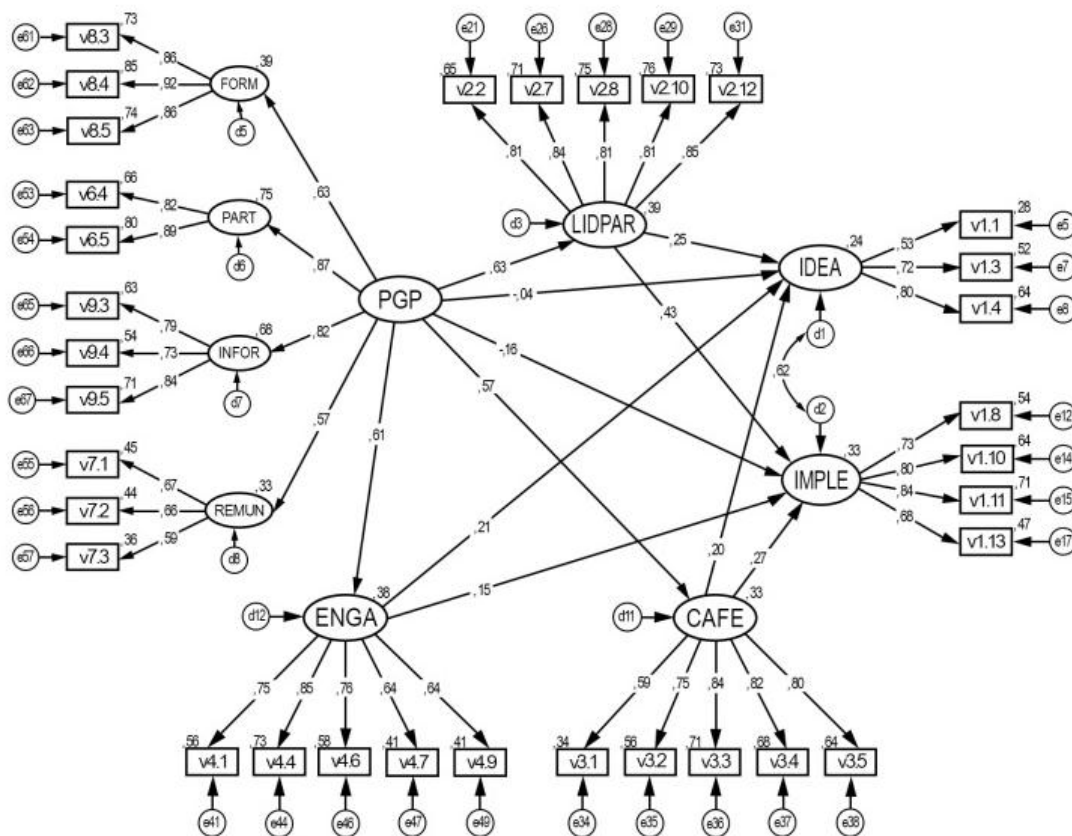
La hipótesis se acepta ya que se puede afirmar que el liderazgo participativo media parcialmente la relación prácticas de gestión de personas e ideación (Sign. < 0,05) y que la mediación es total en la aplicación de comportamientos innovadores en la etapa de implementación de la IWB (Sign. 0,171 > 0,05).

H.13.: No se rechaza.

4.1.15.- Hipótesis 14

H.14.: El compromiso afectivo, el “engagement” y el liderazgo participativo median conjuntamente en la relación entre las PGP y el IWB de tal manera que la relación directa entre ambas desaparece.

Figura 4.17.: Modelo SEM hipótesis 14



El resultado del análisis de estructuras de covarianza realizado con EQS6.1 y Amos 19 muestra que los datos se ajustan al modelo teórico en el que las prácticas de gestión de personas (participación, remuneración, información y formación) se relacionan con IWR a través de liderazgo, compromiso afectivo y de “engagement”.

El índice de ajuste absoluto del modelo SB-Chi cuadrado es igual a 823,7955, siendo los grados de libertad 449 (P=0,000) y la razón Chi cuadrado/GL 1,83 (inferior a 3). Los índices equivalentes, test residual de YB y su estadístico F resultan 557 y 1,795 (P=0,000). El índice de ajuste global del modelo BB-NFI es 0,931 (superior al mínimo 0,90), indicando un ajuste aceptable de los datos, mientras el índice BB-NNFI supera el valor 0,95. El indicador BB-CFI muestra un valor de 0,967. Por su parte, el índice RMSEA es 0,032 y los límites del intervalo de confianza 90% para RMSEA son 0,029 y 0,036, que indican un razonable ajuste a los datos. Ver rango de valores aceptables en tabla 3.4 y apartado 3.12.3.

Se ha eliminado las relaciones directas entre PGP e IWB, así como entre liderazgo y compromiso afectivo, ya que éstas resultaban nulas, en el caso de PGP al incluir como mediadoras a liderazgo, compromiso afectivo y “engagement”. En el modelo que incluía todos los senderos, se observaba a partir de los intervalos de confianza al 95% con corrección BIAS (BC) que el límite inferior para estos tres coeficientes era negativo y el superior positivo, es decir, el intervalo incluye el cero. Lo mismo ocurre, en menor medida con la relación liderazgo y compromiso afectivo.

Tabla 4.16.: Efectos directos – Límite inferior (BC) (Modelo con todos los senderos)

| | LIDPAR | PGP |
|---------------------|--------|--------|
| “ENGAGEMENT” | -0,009 | 0,392 |
| COMPROMISO AFECTIVO | -0,105 | 0,445 |
| IDEACIÓN | 0,101 | -0,165 |
| IMPLEMENTACIÓN | 0,279 | -0,277 |

Dado que el proceso de eliminación es secuencial, en orden de mayor a menor evidencia, una vez eliminada las relaciones entre PGP y IWB, y liderazgo y “engagement”, la relación que quedaba en entredicho (liderazgo y compromiso afectivo) se mantiene. Como se observa en la siguiente tabla el límite inferior del intervalo de confianza al 95% con corrección BIAS (BC) para este coeficiente de regresión es mayor que cero. Si bien cabe indicar que es positivo por una sola décima.

Tabla 4.17.: Efectos directos – Límite inferior (BC) (Modelo sin PGP->IWB; LPAR->CAFE)

| | LIDPAR | PGP |
|---------------------|--------|------|
| “ENGAGEMENT” | ,010 | ,397 |
| COMPROMISO AFECTIVO | ... | ,472 |
| IDEACIÓN | ,105 | ... |
| IMPLEMENTACIÓN | ,222 | ... |

Liderazgo, compromiso afectivo y “engagement” se relacionan directamente con las dos fases de IWB. Liderazgo más con implementación que con ideación, y, compromiso afectivo y “engagement” se relacionan de forma similar con ambas dimensiones de IWB.

Como ya se ha indicado, las prácticas de Gestión (participación, remuneración, información y formación) consideradas conjuntamente, se relacionan con ideación e implementación (IWB) a través de estos tres constructos mediadores: liderazgo, compromiso afectivo y “engagement”.

H.14.: No se rechaza.

4.1.16.- Hipótesis 15

H.15.: Ni el sexo, ni la edad, ni la antigüedad en el puesto de trabajo o en la empresa, ni el nivel de estudios, ni la jornada, ni el tipo de contrato, tendrán un efecto significativo sobre el IWB o sobre las relaciones analizados en esta investigación.

Cabe poner en evidencia que se observan diferencias respecto a rango innovador de las personas trabajadoras según sus características personales y profesionales. Para evidenciar estas diferencias se realiza una prueba no paramétrica de diferencia de medianas, a partir de las variables agregadas calculadas por EQS en el modelo de medición. Se utiliza esta prueba, en lugar de la diferencia de medias, dada la no normalidad de las variables. En la siguiente tabla se especifican las diferencias para un nivel de confianza del 95%.

Tabla 4.18.: Categorías que muestran mayor comportamiento innovador

| Ideación (+) | Implementación (+) |
|------------------|--------------------|
| Jornada completa | Jornada completa |

Por otro lado, se podría establecer la diferencia entre colectivos atendiendo al cambio en los coeficientes de regresión o cargas factoriales, de indicadores y variables latentes. Se define un grupo de análisis para cada categoría y se comparan los resultados a través de un test de diferencias.

Tabla 4.19.: Test de diferencias

| Variable | | | Coef. | P | Coef. | P | z-score* |
|----------|------|---------|----------|-------|-------|-------|----------|
| Jornada | | | Completa | | Otra | | |
| IMPLENT | <--- | LIDPART | 0,443 | 0,000 | 0,203 | 0,003 | -3,137** |
| IDEAC | <--- | LIDPART | 0,323 | 0,000 | 0,107 | 0,116 | -2,801** |

** Sign. < 0,01; * Sign. < 0,05

Sólo se encuentran diferencias significativas inferiores a 0,01 en la variable jornada laboral que muestra diferencias en el vínculo entre liderazgo y sendas fases de IWB. En los demás casos, que ocurre alguna diferencia, ésta es menos significativa aún.

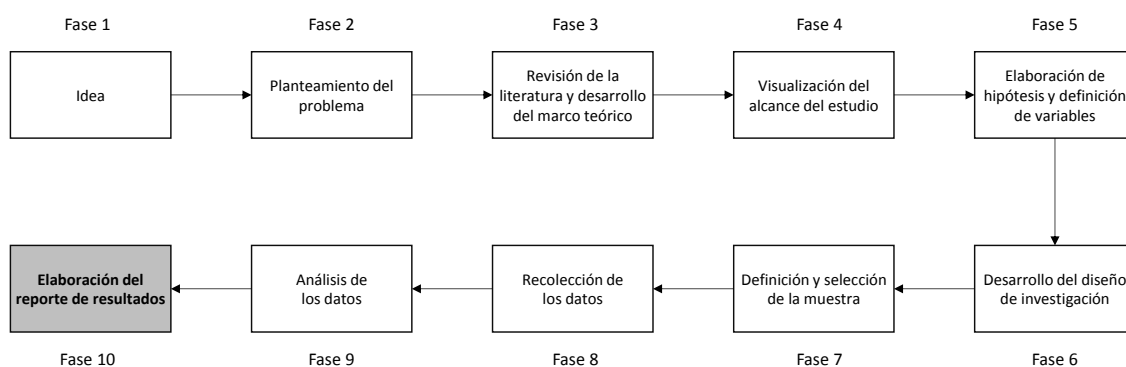
Se puede rechazar la hipótesis parcialmente y destacar las diferencias que se observan entre la categoría de contrato a jornada completa y contrato a jornada parcial.

H.15.: No se rechaza, parcialmente.

5. Discusión y conclusiones

En este capítulo se presenta la discusión sobre los resultados obtenidos en el contraste de las hipótesis formuladas y se aportan las conclusiones e implicaciones de la investigación.

Figura 5.1.: Ayuda 5 para ubicación en la estructura de la tesis



Fuente: Hernández et al., 2003

5.1.- Discusión sobre los resultados, conclusiones e implicaciones

Como introducción a este apartado, y antes de proceder a comentar de manera detallada las conclusiones e implicaciones de los resultados obtenidos en el capítulo anterior en el contraste de cada una de las hipótesis, cabe recordar que el objetivo general planteado para esta investigación es “explicar la relación con el comportamiento innovador de los trabajadores (IWB) del liderazgo participativo del inmediato superior y de las prácticas de gestión de personas aplicadas en la empresa (PGP), en la distribución alimentaria organizada”.

En la literatura, y a lo largo de esta investigación, el comportamiento innovador de los trabajadores (IWB) ha sido considerado como algo crucial para la supervivencia de las organizaciones (Kheng et al., 2013; Imran et al., 2010) y directamente relacionado con la competitividad de las empresas (Leong y Rasli, 2014).

Por ello conocer cómo fomentar y potenciar dichos comportamientos innovadores (IWB) es de vital importancia para una adecuada gestión de los recursos en el mundo de la empresa.

Como veremos más adelante, en relación con el fomento del IWB de los trabajadores, y tras los resultados obtenidos, no parece eficiente pensar que la forma de potenciarlo sea considerando un camino directo bien desde las prácticas de gestión de personas (PGP) bien desde el liderazgo participativo del inmediato superior.

Ambos factores deben ser tomados en consideración y, lo que es aún más importante, conocer sus efectos sobre el “engagement” y compromiso afectivo de los trabajadores será clave para incidir positivamente en el IWB.

Especial relevancia tiene a efectos académicos y en la práctica empresarial el resultado obtenido al analizar el modelo en el que tres factores (liderazgo participativo, “engagement” y compromiso afectivo) median completamente en la relación entre las PGP y el IWB (ver en este mismo apartado las consecuencias de los resultados obtenidos en el contraste de la hipótesis 14).

Veamos a continuación las conclusiones e implicaciones detalladas de los resultados obtenidos en cada una de las hipótesis formuladas en el capítulo 2 y a cuyo contraste hemos procedido en el capítulo 4:

En los resultados obtenidos y explicados en el apartado anterior se ha aceptado²⁴ la hipótesis 1, en relación a la evidencia de que el comportamiento innovador de los trabajadores (IWB) es un constructo bidimensional. Esto está en línea con las investigaciones realizadas por Dorenbosch et al., 2005 y Krause, 2004. Otros autores (De Jong y Den Hartog, 2010; Kleysen y Street, 2001; Janssen, 2000), habiendo encontrado razones en la literatura para presentar sus hipótesis sobre la multidimensionalidad del constructo, no han encontrado evidencia empírica de ello y sí de su unidimensionalidad.

En el IWB, además de la fase de ideación, que se corresponde con la fase de creatividad del proceso de innovación, se incluye también la fase de implementación (Farr, Sin y Tesluk, 2003) y ello ha permitido en esta investigación analizar empíricamente los comportamientos intuitivamente asociados tanto a “tener una idea y darle forma” como a “llevarla a cabo”.

²⁴ En el capítulo anterior, en el contraste de hipótesis, y siguiendo a Popper (1982), hemos utilizado la fórmula de indicar “No se rechaza” cuando se obtenía una confirmación positiva de la hipótesis correspondiente. A efectos de facilitar la lectura de este capítulo adoptaremos la expresión, también admitida, “Se acepta” para referirnos al mismo hecho.

Poder identificar las dos dimensiones del IWB permite profundizar sobre el diferente efecto que los factores analizados en esta investigación tienen sobre los comportamientos asociados a ellas. De hecho, no es necesario (ni común) que una persona desarrolle a la perfección todos los comportamientos asociados al IWB, y, de ese modo, algunos trabajadores contribuyen más en las etapas iniciales del proceso de innovación, y otros lo hacen más en las finales Puccio, Treffinger y Talbot (1995).

Tan importante como entender las dos dimensiones es entender que cuando nos referimos al comportamiento innovador de los trabajadores (IWB) nos estamos refiriendo a un constructo que incluye ambas. En esta investigación, en línea con otras, se ha indicado que el comportamiento innovador de los trabajadores (IWB) es diferente del concepto de creatividad (Hammond et al., 2011).

Este hecho tiene especial relevancia en el mundo empresarial, en el que, en la práctica, a menudo existe la tendencia a pensar que fomentar el comportamiento innovador y participación de los trabajadores es equivalente al concepto de creatividad asociado a la fase de ideación. Así, los comportamientos asociados con la fase de ideación tales como prestar atención a las fuentes de oportunidades, conocer el entorno, adquirir y compartir el conocimiento (expresar y comentar ideas)...; que permiten reconocer las oportunidades y generar ideas de mejora, han recibido mucha atención en la literatura sobre gestión empresarial desde un prisma, en numerosas ocasiones, en el que es necesario que una parte genere muchas ideas y sean reconocidos por ello y otra, normalmente en un nivel jerárquico superior, las lleve a cabo.

A obtener dos dimensiones probablemente también ayuda el carácter sucursalista de la muestra utilizada, ya que en muchas ocasiones la idea puede afectar a procesos, procedimientos,... cuya modificación, en principio, puede depender de decisiones tomadas más allá del propio supermercado.

En esta investigación, centrada en el comportamiento innovador de los trabajadores (IWB) de la base jerárquica de la organización, analizamos también cómo potenciar los comportamientos asociados a la fase de implementación tales como contribuir a implantar nuevas ideas, convencer y negociar con quienes pueden proveer de recursos para llevarlas a cabo, con el objetivo de expandirlas más allá de los límites de su propia tarea, y encontrar aliados para su planificación, desarrollo, testeo y comercialización.

Vinculado con este hecho, y como indicaremos más adelante al comentar los resultados de la hipótesis 14, en la que el liderazgo participativo media entre las PGP y el IWB, ha sido precisamente ahí cuando el liderazgo participativo se ha mostrado como el único de los factores de esta investigación con una influencia positiva diferente, de manera significativa, sobre ambas fases.

Del mismo modo, en relación con el liderazgo participativo, y según lo esperado, se acepta la hipótesis 2, que indica que el liderazgo participativo está directamente relacionado con el IWB.

Este hecho está en línea con lo defendido por De Jong y Den Hartog, 2010; Krause et al., 2007 y Mumford et al., 2002, y aporta a la literatura una evidencia más de que este tipo de liderazgo resulta especialmente indicado para fomentar el comportamiento innovador de los trabajadores (IWB), concepto éste con el que tiene una relación positiva.

El liderazgo participativo en esta investigación se refiere a aquellos comportamientos del líder directamente orientados a otorgar a los trabajadores la posibilidad de influir sobre decisiones relativas a cuestiones significativas de su trabajo y de la empresa (Krause et al., 2007).

Por tanto, un estilo de liderazgo participativo favorece el comportamiento innovador de los trabajadores (IWB) y, si bien los resultados obtenidos en esta investigación deben ser observados con las limitaciones indicadas en el capítulo siguiente, están en línea con las investigaciones realizadas por otros investigadores sobre esta cuestión (De Jong y Den Hartog, 2010). Cuando los trabajadores observan que se les pregunta su opinión, que se escuchan sus ideas y sugerencias antes de tomar decisiones en cuestiones que les afectan, y que éstas son tomadas en consideración aun cuando su inmediato superior no esté inicialmente de acuerdo, muestran una mayor disposición a mostrar un comportamiento innovador.

En línea con los resultados obtenidos por Krause et al. (2007) en los que el liderazgo participativo estaba más relacionado con la fase de implementación del IWB y de acuerdo con la idea defendida por otros autores (Parker et al., 1997) de que a una mayor participación del trabajador en la búsqueda de la solución, mayor es su disposición a ponerla en marcha, en la hipótesis 2.1, planteábamos que el liderazgo participativo tendría una mayor relación con la dimensión de implementación que con la de ideación del constructo IWB.

Si bien en los resultados obtenidos en el contraste de la hipótesis 2.1. en el capítulo anterior se observa que el liderazgo participativo parece tener una mayor relación con la dimensión de implementación que con la de ideación, ésta no es suficiente para poder concluir que dicha diferencia es estadísticamente significativa y en consecuencia se rechaza.

El diferente entorno en el que se desarrolla nuestra investigación, con múltiples pequeños centros de trabajo y con trabajadores de la base jerárquica de la organización, con alta flexibilidad y polivalencia, trabajando en equipo con un jefe presente y cercano en la mayoría de los casos, puede explicar este hecho. Igualmente, de acuerdo con lo indicado por Scott y Bruce (1994) y la idea de que las fases del proceso de innovación pueden generar estrés ante la percepción de un posible cambio en el “status quo” (Anderson et al., 2004) debemos considerar que no son siempre fáciles de diferenciar en el día a día. Así, puede ser que un trabajador muestre simultáneamente diferentes comportamientos relacionados con la generación y la implementación de ideas en su relación diaria con su jefe inmediato, al resultar difícil discriminar claramente dichas fases.

De todos modos, si bien los datos no nos permiten concluir que la relación con la fase de implementación sea significativamente mayor, lo que sí indican es que no podemos rechazar lo indicado en la hipótesis 2, es decir, que el liderazgo participativo tiene relación con las dos fases del IWB. Esto es especialmente importante ya que en el mundo empresarial, concretamente en relación con los empleados de la base jerárquica de la distribución alimentaria se asocia más este tipo de liderazgo con procesos de generación espontánea de ideas (“brainstorming”) y para llevar las cosas a cabo (implementarlas) se buscan otros tipos de liderazgo que incorporen en mayor medida comportamientos orientados al control y a la asignación de tareas. El impulso y la importancia que la innovación tiene para la competitividad empresarial abrirá vías para la incorporación de las ideas de los empleados y para cambios en los roles desempeñados por los mandos.

Una de las vías que las empresas tienen para ello (Sanders et al., 2010) es a través de las prácticas de gestión de personas (PGP).

En consonancia, en esta investigación formulábamos la hipótesis número 3 que indicaba la relación entre una percepción positiva por parte de los trabajadores de las prácticas de gestión de personas (PGP) aplicadas en la empresa y su IWB y que, como hemos visto en el capítulo anterior, se acepta.

Esto está en línea con las investigaciones que están comenzando a realizarse en los últimos años sobre esta materia (Prieto y Pérez-Santana, 2014; Alfes et al., 2013; Miah et al., 2013; Pons y Ramos, 2012) y que resaltan la importancia de la percepción positiva del trabajador sobre las prácticas de gestión de personas que se desarrollan en la empresa, más allá de la propia existencia de unas políticas establecidas sobre esa materia a nivel organizacional.

Desde la teoría del intercambio social (Blau, 1964), la percepción del empleado de que la empresa está invirtiendo en su formación, retribuyéndole de una manera equilibrada con el entorno, con sus compañeros y con una parte ligada a la consecución de objetivos, compartiendo información sobre las variables clave del negocio e incentivando la participación, provoca una motivación en el trabajador para involucrarse e ir “un poco más allá”.

Por el propio diseño de la investigación, las políticas de gestión de personas seleccionadas, que son aquellas en las que además existe un consenso en la literatura para ser incluidas dentro de las prácticas que tienen una mayor relación con el IWB, son aquellas en las que los mandos que han participado en la investigación tienen una menor influencia directa (aunque evidentemente participan, su peso relativo en relación a las tareas desarrolladas desde el área de gestión de personas, centralizada en las oficinas centrales, es menor al que tienen, por ejemplo, en fijar los horarios, concesión del momento de disfrute de un permiso,...).

Esta investigación aporta por tanto evidencias empíricas de que ese esfuerzo extra del trabajador para querer ir “un poco más allá” puede fomentarse a través de unas prácticas de gestión de personas percibidas de manera positiva por éste, pero desde un punto de vista empresarial, donde los recursos son escasos, es especialmente importante conocer cómo se produce dicha relación entre las PGP y el IWB en el día a día.

Conocer cómo se produce ésta es crítico para adoptar las políticas de empresa correspondientes y puede ser, además, especialmente relevante como una vía para que los profesionales de los departamentos de gestión de personas adquieran un papel más relevante en la estrategia de las empresas, para, a través de un profundo conocimiento del funcionamiento de los procesos operativos de la empresa, ser una referencia en su ventaja competitiva al adoptar un rol diferente al habitual. Por tal nos referimos al papel que, tozudamente, el día a día asigna a estos profesionales en el día a día caracterizado por temas administrativos y laborales (juicios, nóminas, desvinculaciones, reestructuraciones,...).

A partir de los resultados aquí obtenidos podrán profundizar en los mismos y, con ello, adoptar un rol especialista y más efectivo sobre cómo potenciar el comportamiento innovador de los trabajadores (IWB) que, en colaboración con otras áreas, contribuya a construir y/o mantener la ventaja competitiva en sus organizaciones a través de las personas.

Por ello, en esta investigación analizamos también otros factores que pueden tener la clave sobre cómo se produce dicha relación en el caso de estar también relacionados con el IWB.

Así, y como habíamos previsto en nuestras hipótesis números 4 y 5, y parecía lógico de acuerdo a la -reciente- literatura, el “engagement” (estado mental positivo relacionado con el trabajo y caracterizado por vigor, dedicación y absorción, Schaufeli et al., 2002) y el compromiso afectivo (vínculo afectivo caracterizado por la identificación e implicación del individuo con la organización, así como el placer de formar parte de ella, Allen y Meyer, 1990), son conceptos distintos, y están relacionados positivamente con el IWB.

Son muy recientes sin embargo las investigaciones en este sentido (De Spiegelaere et al., 2014; Agarwal, 2014; Li y Zheng, 2014) a las que contribuye esta investigación y que pueden ser una muy interesante vía para futuras investigaciones que quieran profundizar en cómo los trabajadores pueden mostrar un alto comportamiento innovador.

Es razonable pensar que aquellos trabajadores con alto nivel de “engagement” estarán dispuestos a realizar un esfuerzo adicional por mejorar su trabajo y que aquellos con alto nivel de compromiso afectivo estarán más dispuestos a hacer suyos los objetivos que en innovación marque la empresa.

De todos modos, el resultado no significativo obtenido en relación a lo indicado en la hipótesis 5.1., muestra que si bien la influencia del “engagement” (más ligado al trabajo en sí mismo) es algo superior a la del compromiso afectivo (más ligado a la organización en su conjunto), en los trabajadores de la base jerárquica se produce una alta identificación entre la “micro realidad” que viven en su día a día en la tienda en la que desarrollan su trabajo y lo que consideran que es la empresa en su conjunto.

Este hecho tiene especial relevancia para medir el esfuerzo de comunicación que desde el área de gestión de personas se debe realizar para explicar las posibilidades de participación y ventajas de pertenecer a la organización. Independientemente del esfuerzo, inevitablemente dichos mensajes serán tamizados por la “micro realidad” que el trabajador perciba, por lo que deberán establecerse sistemáticamente canales

de comunicación “in situ” y concienciar a los jefes (responsables directos de la gestión de personas) de la importancia de su papel, no delegable, de liderar al equipo y facilitar herramientas para poder realizar adecuadamente dicho proceso de comunicación a todo el colectivo.

Estudiar la influencia del colectivo más cercano al trabajador sobre sus propios comportamientos innovadores era uno de los objetivos específicos de esta tesis, y en relación con ello se formularon las hipótesis 6, 7 y 8 para analizar las variables ligadas a la percepción del trabajador sobre su equipo de trabajo (nivel de cohesión, riesgo para su imagen personal, y nivel de integración) que como hemos visto en el capítulo anterior se rechazan. Dichas variables no muestran una relación significativa con el IWB, en línea con los resultados obtenidos por otros investigadores (Bunce y West, 1995; Scott y Bruce, 1994), pero éste, es un tema controvertido en la literatura, donde otros autores sí han obtenido evidencias sobre dicha influencia (Hammond et al., 2011; Axtell et al., 2006).

Además de por factores geográficos y/o del contexto en que se han realizado las investigaciones (Cox et al., 1991), el propio hecho de que existan multitud de medidas para tratar de identificar las percepciones sobre la relación del individuo con el equipo puede ser un factor que explique los diferentes resultados obtenidos en la literatura (Mc Leod y von Treuer, 2013). Así, en relación con la cohesión no se obtiene relación con el IWB, especialmente en las dimensiones de cohesión social y atracción individual al grupo. En el caso de la cohesión de la tarea (compromiso de los miembros con la tarea a realizar) sí se obtiene una baja relación positiva con el IWB.

Esto está en línea con lo defendido por Carless y Paola (2000) sobre la necesidad de medir esta variable en el nivel de grupo y no en el individual ante la dificultad de las personas para separar adecuadamente los motivos que le llevan a percibir la cohesión del grupo.

Del mismo modo, no ha sido posible, tras el trabajo empírico realizado en la prueba piloto, validar la herramienta, gratuita, puesta a disposición del público en la web de Massachusetts Institute of Technology en el apartado de recursos humanos para determinar la fase de desarrollo en la que se encuentra el equipo (Tuckman, 1965), no pudiendo, de ese modo, analizar el papel moderador en la relación entre el liderazgo y el IWB propuesta por Denti y Hemlin (2012). Éste es un tema que, por su relevancia en un entorno empresarial caracterizado por su dinamismo e interconexión con las tareas realizadas por los demás, puede ser una importante vía para futuras investigaciones.

Por otro lado, profundizando en cómo se producen las relaciones planteadas en esta investigación, el liderazgo del inmediato superior y las prácticas de gestión de personas han sido factores considerados en la literatura como antecedentes tanto del “engagement” (Truss et al., 2013; Nahrgang et al., 2011; Schaufeli y Bakker, 2004) como del compromiso afectivo del trabajador (Marescaux et al., 2013; Walumbwa et al., 2008; Avolio et al., 2004).

Al mismo tiempo, son muy recientes las investigaciones en las que se considera que el “engagement” es una variable mediadora entre el liderazgo y el IWB (De Spiegelaere, 2014; Agarwal et al., 2012), y entre la percepción de las prácticas de gestión de personas y el IWB (Prieto y Pérez Santana, 2014; Alfes et al., 2013) y, en esta investigación respondemos a las demandas de varios autores para una mayor investigación empírica sobre dicha relación.

Por ello, en las hipótesis 9, 10, 11 y 12 ahondamos en dichas relaciones, habiendo sido todas ellas confirmadas en el apartado de contraste de hipótesis del capítulo anterior (ver resultados en apartados 4.1.10. a 4.1.13.).

Estos resultados son relevantes en el mundo académico al contribuir al conocimiento de cómo fomentar el IWB y, además, con ellos se añade conocimiento sobre la naturaleza de dichos efectos ya que se obtienen evidencias empíricas del similar papel mediador del “engagement” y del compromiso afectivo en la relación con el IWB tanto del liderazgo participativo como de las prácticas de gestión de personas (PGP), en línea con los resultados obtenidos recientemente por otros investigadores (De Spiegelaere et al., 2014; Prieto y Pérez Santana, 2014; Alfes et al., 2013).

En el mundo empresarial, estos resultados tienen un impacto directo sobre sus políticas de comunicación, no sólo en relación con las PGP, sino con la importancia de trasladar mensajes que permitan a los trabajadores esa identificación de valores y orgullo de pertenencia (actividades solidarias que se realizan, actividades lúdicas para trabajadores, éxitos alcanzados como organización, propósito de la misma,...) característicos del compromiso afectivo. No planificar adecuadamente dichos mensajes y su contenido o no considerar la efectividad de los mismos sería un claro error de gestión que podría producir una inadecuada gestión de los recursos al tratar de enfocar las PGP exclusivamente a generar directamente comportamientos ligados a la generación e implementación de ideas.

Además, también en el mundo empresarial, es importante considerar los efectos del liderazgo participativo y de las PGP sobre las demandas y recursos laborales (Demerouti et al., 2001) como modelo para la gestión del “engagement” de los trabajadores. En la medida que el “engagement” es un estado emocional de vinculación positiva con el trabajo, y que, en función de los resultados empíricos obtenidos en esta investigación, necesariamente será un factor que, influyendo positivamente en los comportamientos incluidos en el IWB, mediará otras relaciones, deberán adoptarse medidas organizativas directamente orientadas su gestión (por ejemplo, equilibrar la carga de trabajo facilitando unos adecuados medios técnicos).

Estudiando los efectos de las variables consideradas en esta investigación con el IWB, y si bien el liderazgo participativo y las prácticas de gestión de personas (PGP) están altamente correlacionadas, consideramos simultáneamente la idea expresada en la literatura (Eisenberger et al., 2010) en virtud de la cual, los trabajadores, consideran a su jefe inmediato como representante de la empresa, y en ocasiones asimilan la imagen de su jefe con la de la empresa (de tal manera que lo que su jefe “hace” se asocia a lo que la empresa “es”). Este hecho es especialmente relevante, en empresas con múltiples localizaciones geográficas, considerando además la importancia que los múltiples mandos de la empresa tienen en el nivel de satisfacción del resto de empleados con las prácticas de gestión de personas (Sanders et al., 2010).

Por ello se formuló la hipótesis 13, en la que se exponía la mediación del liderazgo participativo en la relación entre las prácticas de gestión de personas (PGP) y el comportamiento innovador de los trabajadores (IWB) y que, como hemos visto en el capítulo anterior al analizar los resultados, se acepta, en línea con lo indicado por otros autores (Prieto y Pérez-Santana, 2014). En el análisis realizado se observa, además, que dicha mediación es parcial con la fase de ideación, y total con la fase de implementación.

Este hecho es relevante en el mundo académico en el que las recientes investigaciones realizadas muestran el papel mediador del inmediato superior entre las PGP y el IWB, pero no alcanzan una mediación total en la fase de implementación. Con las limitaciones indicadas en el siguiente capítulo, los resultados obtenidos muestran que el papel del inmediato superior es clave para promover los comportamientos relacionados con la fase de implementación y, en consecuencia, las PGP deben considerar ese hecho y fomentar un estilo de liderazgo participativo en los mandos que serán quienes provoquen los comportamientos ligados a la implementación en el IWB (obtención de apoyos, negociación,...).

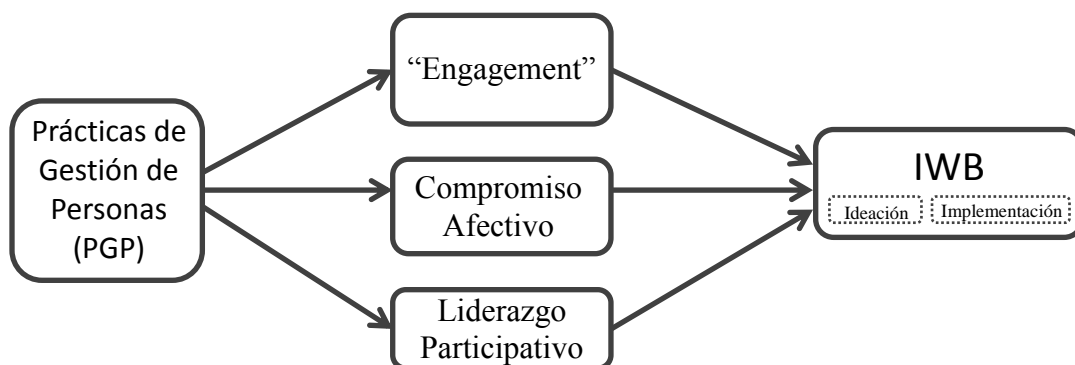
Siguiendo esa línea de investigación, y considerando por un lado que el “engagement” y el compromiso afectivo median tanto en la relación entre las PGP y el IWB como entre el liderazgo participativo y el IWB, y que, por otro lado, como hemos visto, no nos podemos olvidar del efecto mediador del estilo de liderazgo del inmediato superior en la relación entre las PGP y el IWB, en esta investigación se formuló la hipótesis 14, que de acuerdo a los resultados obtenidos en el capítulo anterior, se acepta.

Los resultados obtenidos en la hipótesis 14 sobre el efecto conjunto de todos estos factores sobre el IWB muestran que la relación entre las prácticas de gestión de personas (PGP) y el comportamiento innovador de los trabajadores (IWB) se produce de manera indirecta, ya que los tres factores (Liderazgo participativo, “engagement” y compromiso afectivo) conjuntamente median, completamente, en dicha relación.

Este hecho pone de manifiesto el trabajo conjunto que deben realizar los profesionales del departamento de gestión de personas junto con los jefes de la línea jerárquica para colaborar en la correcta implantación de las prácticas de gestión de personas en relación con el comportamiento innovador de los trabajadores (IWB).

En el campo académico, al obtener evidencia empírica sobre cómo el liderazgo participativo, las prácticas de gestión de personas, el “engagement” y el compromiso afectivo afectan al comportamiento innovador de los trabajadores, (siendo una de las primeras investigaciones, hasta donde conocemos, en considerar conjuntamente estos factores en relación con el IWB) permitirá un mejor conocimiento de cómo se producen las relaciones entre los mismos, poniendo a prueba y desarrollando estas conclusiones en otros contextos. Ver figura 5.2.:

Figura 5.2.: Propuesta para futuras investigaciones



Fuente: Elaboración propia

De igual modo, en el modelo conjunto aquí planteado tras aceptar la hipótesis 14, se observa que cuando se considera la mediación conjunta del liderazgo participativo, del “engagement” y del compromiso afectivo, la relación directa entre dichas prácticas (PGP) y el IWB desaparece, siendo éstos los mecanismos que las PGP deben activar y potenciar para incidir en el IWB. Éste es un hecho que aporta conocimiento y responde a las solicitudes de otros investigadores para profundizar en la relación con el IWB tanto del liderazgo participativo como, especialmente, las prácticas de gestión de personas (PGP).

Por otro lado, en el mundo profesional, este hecho tiene una clara aplicación práctica por la que el área de RRHH no debe establecer políticas generales de gestión de personas orientadas directamente a potenciar el comportamiento innovador de los trabajadores (IWB) sin considerar y comprobar cómo las harán suyas los mandos, puesto que éstos tendrán una relación directa sobre la percepción que de ellas se hagan los empleados y, en consecuencia sobre su comportamiento innovador.

De hecho, al considerar de manera conjunta todas las relaciones aquí planteadas se observa que los departamentos de RR.HH. serán más efectivos si trabajan en equipo con los mandos intermedios para promover en ellos estilos de liderazgo participativos, y buscar su colaboración en la aplicación en el día a día de medidas que potencien el compromiso afectivo y “engagement” de los trabajadores.

Asimismo, si anteriormente en este apartado hemos comentado la ayuda que para las empresas puede ser considerar el modelo de demandas y recursos laborales (Demerouti et al., 2001) para fomentar el “engagement”, desde la teoría del intercambio social (Blau, 1964) podemos decir que las percepciones positivas del empleado sobre cómo la empresa invierte en su desarrollo, le da autonomía y capacidad de decisión sobre aspectos que considera importantes para la realización de su trabajo provocarán un deseo de reciprocidad a través de un mayor “engagement” y, con ello, un mayor IWB.

Como hemos comentado, si bien el liderazgo es uno de los antecedentes del IWB recogidos en la literatura, no es el único. Esto permite abrir una vía importante para una organización con múltiples centros repartidos geográficamente y con cierta autonomía en la implantación de algunas prácticas de gestión de personas (por ejemplo, la gestión del horario laboral de sus empleados que realiza un encargado de tienda para dar respuesta a las oscilaciones en la venta o las problemas derivados de la ausencia inesperada de alguna persona del equipo).

A pesar de que en algún punto de la organización se pueda producir una situación de liderazgo más autocrático, la posibilidad de fomentar el “engagement” a través de las PGP permitirá a su vez desarrollar comportamientos innovadores en el empleado. Pero en función de los resultados obtenidos en la investigación, aun cuando ello pueda hacerse, debe tenerse en cuenta que el efecto sobre el IWB será inferior al que se conseguiría con un estilo de liderazgo participativo del inmediato superior.

En el caso del compromiso afectivo se produce el mismo efecto simbiótico comentado anteriormente entre las PGP y el liderazgo participativo, complementando al “engagement”, con el que se encuentra relacionado, en el efecto sobre las dos fases del comportamiento innovador de los trabajadores.

Es importante recalcar nuevamente la importancia en el mundo empresarial de establecer canales y programas de comunicación orientados a trasladar mensajes que contribuyan a incrementar el compromiso afectivo, puesto que será una de las “llaves” para que las PGP puedan contribuir a fomentar el comportamiento innovador de los trabajadores (IWB).

Finalmente, se rechaza parcialmente la hipótesis 15, puesto que si bien la mayor parte de las variables de control utilizadas en esta investigación (sexo, edad, antigüedad en el puesto de trabajo o en la empresa, nivel de estudios y tipo de contrato) han tenido un comportamiento acorde a lo indicado en dicha hipótesis y en anteriores investigaciones, en el caso de la variable “jornada de trabajo” esto no ha sido así.

En los resultados obtenidos se observa que los trabajadores con una jornada de trabajo parcial tienen un menor comportamiento innovador que el resto. En cambio, en la investigación llevada a cabo por Dorenbosch et al, (2005), a diferencia de lo esperado, los trabajadores que no trabajaban a jornada completa presentaban un mayor comportamiento innovador que el resto.

Esta diferencia entre ambas puede deberse a la diferencia de colectivo analizado (en su caso administrativos en empresas intensivas en conocimiento) y también a que la mayor parte del colectivo que no trabaja a jornada completa en la muestra analizada (en Grupo Uvesco) se corresponde con personas que, en un entorno de seguridad de su puesto de trabajo, han reducido temporalmente su jornada para poder atender a sus hijos o a personas mayores con dependencia, pero esta afirmación, por su importancia, requiere de investigación adicional máxime cuando la tendencia existente en el sector es la del incremento de la contratación a tiempo parcial como vía para la obtención de flexibilidad laboral.

5.2.- Resumen: respuestas a las preguntas de investigación formuladas y sus implicaciones

A continuación, de manera esquemática, indicamos en una tabla (ver tabla 5.1.) la relación entre las preguntas de investigación formuladas, los resultados obtenidos en el contraste de hipótesis y la relevancia de los mismos.

Tabla 5.1.: Resumen esquemático de respuestas a las preguntas de investigación formuladas y sus implicaciones:

| Pregunta de investigación | <p>Respuesta esquemática según resultados de contraste de hipótesis</p> <p>(las respuestas deben entenderse dentro del contexto de lo indicado en el capítulo 6 sobre limitaciones)</p> | Relevancia de los resultados obtenidos |
|--|---|--|
| <p><i>P.1 ¿Es el comportamiento innovador de los trabajadores un concepto bidimensional?</i></p> | <p>Hipótesis 1.</p> <p>Sí</p> | <p>Dando respuesta a la petición de múltiples investigadores, permite conocer el efecto que los factores analizados en esta investigación tienen sobre los diferentes comportamientos asociados a cada dimensión (prestar atención a las fuentes de oportunidades, adquirir y compartir el conocimiento,... frente a convencer, negociar, perseverar,...).</p> <p>De hecho, al responder a la pregunta número 8 adquiere especial relevancia, ya que los resultados allí obtenidos son diferentes en las dos dimensiones. Ver P.8.</p> |

| Pregunta de investigación | <p>Respuesta esquemática según resultados de contraste de hipótesis</p> <p>(las respuestas deben entenderse dentro del contexto de lo indicado en el capítulo 6 sobre limitaciones)</p> | Relevancia de los resultados obtenidos |
|---------------------------|---|--|
|---------------------------|---|--|

| | | |
|---|--|--|
| <p>P.2 <i>¿Un estilo de liderazgo participativo favorece la obtención de comportamientos innovadores en los trabajadores?</i></p> <p>P.2.1 <i>¿Es mayor la relación positiva del liderazgo participativo sobre aquellos comportamientos más vinculados a la implementación que a la ideación en el concepto “comportamiento innovador de los trabajadores”?</i></p> | <p>Hipótesis 2. y 2.1.</p> <p>Sí.</p> <p>Es interesante la respuesta a la preguntas números 8 y 9 para ver su papel mediador en el modelo planteado.</p> <p>Si bien es ligeramente superior, no es estadísticamente significativa.</p> | <p>Se aporta una evidencia más de que este tipo de liderazgo, en el que se otorga a los trabajadores la posibilidad de influir sobre decisiones relativas a cuestiones significativas de su trabajo y de la empresa, está ligado positivamente al IWB de los trabajadores.</p> <p>Es especialmente importante su relación con las dos dimensiones para establecer la necesidad de potenciar este tipo de liderazgo en pos del fomento del IWB. Así, en el mundo empresarial, concretamente en relación con los empleados de la base jerárquica, se asocia más este tipo de liderazgo con sugerencias y procesos de generación espontánea de ideas (“brainstorming”) y para llevar las cosas a cabo (implementarlas) se buscan otros tipos de liderazgo que incorporen en mayor medida comportamientos orientados al control y a la asignación de tareas.</p> |
|---|--|--|

| Pregunta de investigación | Respuesta esquemática según resultados de contraste de hipótesis <small>(las respuestas deben entenderse dentro del contexto de lo indicado en el capítulo 6 sobre limitaciones)</small> | Relevancia de los resultados obtenidos |
|---|---|---|
| <p><i>P.3 ¿La percepción positiva por parte de los trabajadores de las prácticas de gestión de personas aplicadas en la empresa (PGP) están relacionadas positivamente con su comportamiento innovador?</i></p> | <p>Hipótesis 3.</p> <p>La percepción positiva por parte del trabajador de las prácticas de gestión de personas aplicadas en la empresa (PGP) tiene una relación positiva sobre el comportamiento innovador de los trabajadores (IWB).</p> | <p>La percepción del empleado de que la empresa está invirtiendo en su formación, retribuyéndole de una manera equilibrada con el entorno, con sus compañeros y con una parte ligada a la consecución de objetivos, compartiendo información sobre las variables clave del negocio e incentivando la participación, provoca una motivación en el trabajador para involucrarse e ir “un poco más allá”.</p> <p>Siendo importante la relación con el IWB (aportando nuevas evidencias a una relación cuyo estudio es reciente en la literatura), son especialmente interesantes las respuestas a las preguntas número 7, 8 y 9 para entender la naturaleza de dicha relación.</p> |
| <p><i>P.4 ¿Está relacionado positivamente el “engagement” con el comportamiento innovador de los trabajadores?</i></p> | <p>Hipótesis 4.</p> <p>El “engagement” está relacionado positivamente con el comportamiento innovador del trabajador (IWB).</p> <p>Adicionalmente es interesante su papel como variable mediadora. Ver respuesta en P.7.</p> | <p>Centrarse desde la Dirección de las empresas en provocar “engagement”, por ejemplo equilibrando las demandas y los recursos (DRL) de los puestos de trabajo, como vía hacia el fomento del IWB es muy interesante y sugerencia para futuras investigaciones.</p> |

| Pregunta de investigación | Respuesta esquemática según resultados de contraste de hipótesis (las respuestas deben entenderse dentro del contexto de lo indicado en el capítulo 6 sobre limitaciones) | Relevancia de los resultados obtenidos |
|---|--|---|
| <p><i>P.5 ¿Está relacionado el compromiso afectivo del trabajador con su comportamiento innovador? ¿La influencia positiva del “engagement” sobre el IWB es mayor que la del compromiso afectivo?</i></p> | <p>Hipótesis 5.</p> <p>El compromiso afectivo está relacionado positivamente con el comportamiento innovador del trabajador (IWB). Adicionalmente es interesante su papel como variable mediadora indicado en la respuesta a la pregunta número 7.</p> <p>Asimismo, estadísticamente no es significativamente mayor la influencia del “engagement” en relación con el IWB.</p> | <p>A mayor identificación de los trabajadores con los valores de la empresa y orgullo de pertenencia a la misma, mayor relación positiva con el IWB. Por ello, se pone de manifiesto, la importancia de establecer canales y programas de comunicación que específicamente contribuyan a ello.</p> <p>En la medida que la influencia en el IWB del “engagement” no ha sido significativamente mayor, refuerza la necesidad de equilibrar, en una entidad sucursalista, esos mensajes organizativos con la micro realidad percibida por el trabajador en su trabajo. Deben complementarse.</p> |
| <p><i>P.6 ¿Las percepciones del trabajador sobre su equipo y relaciones con el mismo afectan a su IWB?. Y, concretamente:</i></p> <p><i>P.6.1 ¿El nivel de cohesión del equipo afecta al IWB?.</i></p> <p><i>P.6.2. ¿El nivel de integración del equipo en la organización afecta al IWB?.</i></p> <p><i>P.6.3 ¿El riesgo percibido para su propia imagen por las reacciones que sus actos puedan provocar en su equipo, afectan al IWB?.</i></p> | <p>Hipótesis 6, 7 y 8.</p> <p>En el caso de cohesión, no se ha obtenido una medida válida y, como indica la teoría sigue siendo un concepto sin una medida única. Alguna de sus dimensiones (tarea) puede tener una muy débil relación con el IWB. Ninguna relación significativa en integración y riesgos de imagen.</p> | <p>Aunque está en línea con lo obtenido por otros investigadores, éste es un tema controvertido en la literatura y, en la medida en que en ésta se encuentran argumentos para defender su influencia en el IWB, es una excelente vía para nuevas investigaciones.</p> |

| Pregunta de investigación | <p>Respuesta esquemática según resultados de contraste de hipótesis</p> <p>(las respuestas deben entenderse dentro del contexto de lo indicado en el capítulo 6 sobre limitaciones)</p> | Relevancia de los resultados obtenidos |
|--|---|---|
| <p><i>P.7 ¿Median el compromiso afectivo y el “engagement” en la relación con el IWB del liderazgo participativo y las prácticas de gestión de personas (PGP)?</i></p> | <p>Hipótesis 9, 10, 11 y 12.</p> <p>“Engagement” y compromiso afectivo median claramente tanto en la relación entre el liderazgo participativo y el IWB como en la relación entre las PGP y el IWB.</p> <p>Es interesante la respuesta a la pregunta número 9 para comprender su papel mediador en el modelo planteado.</p> | <p>El papel mediador (similar) del “engagement” y del compromiso afectivo, además de aportar conocimiento sobre cómo fomentar el IWB permite extraer conclusiones para la práctica empresarial.</p> <p>Así, estos resultados tienen un impacto directo sobre la asignación de sus recursos. Enfocarlos a fomentar directamente comportamientos ligados a la generación e implementación de ideas puede resultar en un derroche de los mismos si, por un lado, no se complementa con canales e informaciones (actividades solidarias que se realizan, éxitos alcanzados como empresa, propósito de la misma,...) que permitan a los trabajadores esa identificación de valores y orgullo de pertenencia característicos del compromiso afectivo y, por otro lado, no se procuran los medios para fomentar el “engagement” como estado emocional de vinculación positiva con el trabajo (por ejemplo, equilibrando la carga de trabajo y facilitando unos adecuados medios técnicos).</p> |

| Pregunta de investigación | <p>Respuesta esquemática según resultados de contraste de hipótesis</p> <p>(las respuestas deben entenderse dentro del contexto de lo indicado en el capítulo 6 sobre limitaciones)</p> | Relevancia de los resultados obtenidos |
|---------------------------|---|--|
|---------------------------|---|--|

| | | |
|---|--|--|
| <p>P.8 <i>¿Media el liderazgo participativo del inmediato superior la relación de las prácticas de gestión de personas (PGP) con el comportamiento innovador de los trabajadores (IWB)?</i></p> | <p>Hipótesis 13.</p> <p>Sí, y de tal manera que en el caso de la dimensión “implementación” del IWB dicha mediación es completa. Por tanto, en relación con el IWB, dichas prácticas necesariamente debe combinarse con la labor desempeñada por los mandos.</p> | <p>Junto al efecto académico de aportar conocimiento sobre el papel mediador que el liderazgo participativo del inmediato superior tiene entre las PGP y el IWB y cómo se produce éste, en el mundo empresarial tiene una implicación práctica muy clara en el modo de distribuir los recursos del área de gestión de personas.</p> <p>Para fomentar el IWB de los trabajadores, desde las diferentes prácticas de gestión de personas deben destinarse una parte importante de dichos recursos a enseñar y fomentar en los mandos la necesidad de provocar comportamientos en los trabajadores para generar nuevas ideas, pero, especial y necesariamente, para que sepan y quieran contribuir a generar en los trabajadores comportamientos orientados a aprender a obtener apoyo, ser perseverantes en la negociación, planificación, desarrollo, testeo y comercialización de las ideas sintiendo el respaldo ante un posible fracaso.</p> |
|---|--|--|

| Pregunta de investigación | <p>Respuesta esquemática según resultados de contraste de hipótesis</p> <p>(las respuestas deben entenderse dentro del contexto de lo indicado en el capítulo 6 sobre limitaciones)</p> | Relevancia de los resultados obtenidos |
|---|---|--|
| <p>P.9 <i>¿Al analizar de manera conjunta y simultánea las relaciones con el IWB del liderazgo participativo, de las prácticas de gestión de personas (PGP), del “engagement” y del compromiso afectivo, podemos obtener conclusiones que mejoren y/o modifiquen nuestro conocimiento sobre cómo potenciar de una forma más eficiente y eficaz el IWB de los trabajadores?.</i></p> | <p>Hipótesis 14</p> <p>Sí. Específicamente en el caso de las PGP, al considerar las variables del modelo, la relación con el IWB deja de ser directa, puesto que el liderazgo participativo, el “engagement” y el compromiso afectivo median completamente dicha relación.</p> <p>Al mismo tiempo, en el modelo completo se observa que las mediaciones del “engagement” y compromiso afectivo entre el liderazgo participativo y el IWB, indicada en la respuesta a la pregunta número 7, pasan a ser no significativas.</p> | <p>Por otro lado, en el mundo profesional, este hecho tiene una clara aplicación práctica por la que el área de RRHH no debe establecer políticas generales de gestión de personas orientadas directamente a potenciar el comportamiento innovador de los trabajadores (IWB) sin considerar, y comprobar, cómo las harán suyas los mandos, puesto que éstos tendrán una relación directa sobre la percepción que de ellas se hagan los empleados y, en consecuencia sobre su comportamiento innovador.</p> <p>De hecho, al considerar de manera conjunta todas las relaciones aquí planteadas se observa que los departamentos de RR.HH. serán más efectivos si trabajan en equipo con los mandos intermedios para promover en ellos estilos de liderazgo participativos, y buscar su colaboración en la aplicación en el día a día de medidas que potencien el compromiso afectivo y “engagement” de los trabajadores.</p> <p>(continúa en la página siguiente)</p> |

| Pregunta de investigación | <p>Respuesta esquemática según resultados de contraste de hipótesis</p> <p>(las respuestas deben entenderse dentro del contexto de lo indicado en el capítulo 6 sobre limitaciones)</p> | Relevancia de los resultados obtenidos |
|---------------------------|---|--|
|---------------------------|---|--|

| | | |
|-------------------|---------------------|---|
| <p><i>P.9</i></p> | <p>Hipótesis 14</p> | <p>(sigue de la página anterior)</p> <p>Asimismo, las percepciones positivas del empleado sobre cómo la empresa invierte en su desarrollo, le da autonomía y capacidad de decisión sobre aspectos que considera importantes para la realización de su trabajo provocarán un deseo de reciprocidad a través de un mayor “engagement” y, con ello, un mayor IWB.</p> <p>A pesar de que en algún punto de la organización se pueda producir una situación de liderazgo más autocrático, la posibilidad de fomentar el “engagement” a través de las PGP permitirá a su vez desarrollar comportamientos innovadores en el empleado. Aun cuando ello pueda hacerse, debe tenerse en cuenta que el efecto sobre el IWB será inferior al que se conseguiría con un estilo de liderazgo participativo del inmediato superior.</p> <p>(continúa en la página siguiente)</p> |
|-------------------|---------------------|---|

| | | |
|---|---|--|
| <p><i>P.9</i></p> | <p>Hipótesis 14</p> | <p>(sigue de la página anterior)</p> <p>Es importante recalcar nuevamente la importancia en el mundo empresarial de establecer canales y programas de comunicación orientados a trasladar mensajes que contribuyan a incrementar el compromiso afectivo, puesto que será una de las “llaves” para que las PGP puedan contribuir a fomentar el comportamiento innovador de los trabajadores (IWB).</p> |
| <p><i>P.10 ¿Las características personales del trabajador afectan de algún modo al comportamiento innovador en el trabajo?. En concreto, ¿algunas de las indicadas a continuación afecta a los resultados obtenidos en relación con el IWB?.</i></p> <p><i>P.10.1 Sexo</i></p> <p><i>P.10.2 Edad</i></p> <p><i>P.10.3 Nivel de educación</i></p> <p><i>P.10.4 Tiempo de permanencia en la empresa y/o en el puesto</i></p> <p><i>P.10.5 Jornada Laboral</i></p> <p><i>P.10.6 Tipo de contrato</i></p> | <p>En general no se han obtenido evidencias a este respecto, a excepción de la jornada laboral, en la que se observa que aquellos trabajadores con jornada parcial presentan un menor comportamiento innovador.</p> | <p>El comportamiento innovador de los trabajadores, no es patrimonio de unos pocos con unas características personales especiales.</p> <p>Los factores aquí analizados no se ven afectados por esos factores, a excepción de lo comentado para la jornada y ese resultado requiere de investigación adicional máxime cuando la tendencia existente en el sector es la del incremento de la contratación a tiempo parcial como vía para la obtención de flexibilidad laboral.</p> |

6. Limitaciones e investigación adicional

Los resultados obtenidos en esta investigación deben entenderse en su contexto ya que deben considerarse algunas limitaciones a la generalización de los mismos a otros ámbitos.

Las principales limitaciones están asociadas a los datos utilizados en el estudio empírico.

Así, pese a ser una muestra representativa, ésta se ha obtenido en un único Grupo empresarial (UVESCO) que opera, principalmente, en tres comunidades autónomas en España, lo que limita la extrapolación de los resultados aquí presentados. Muchos de ellos corroboran los obtenidos en otros sectores (por ejemplo: ingenierías, departamentos de I+D de empresas industriales,...) y ámbitos geográficos, y asimismo, aportan conocimiento, que será bueno intentar confirmar en otros sectores y entornos.

Al mismo tiempo, los datos se han obtenido de manera transversal, es decir, tal y como se indica en la ficha técnica del estudio empírico incluida en el apartado 3.13, los datos se han obtenido en un corto período de tiempo. Por ello sería deseable la ampliación de esta investigación con un estudio longitudinal, comprobando la evolución a lo largo del tiempo, que permita establecer la dirección causal de las relaciones, si bien las hipótesis sobre la dirección de las relaciones aquí planteadas son consistentes con la teoría sobre innovación (por ejemplo, De Jong y Den Hartog, 2007; Axtell et al., 2000; West y Farr, 1990).

La información del estudio empírico ha sido obtenida a través de las respuestas que los propios empleados han dado a los cuestionarios en los que se preguntaba por percepciones sobre sí mismos. Estas autovaloraciones pueden estar sujetas a un sesgo de deseabilidad social, por lo que en la investigación se han seguido las recomendaciones indicadas por Podsakoff et al., 2003 (garantía de anonimato,...) para evitar dicho sesgo. Aunque para algunos autores el cuestionario sea el mejor modo de medir percepciones y los datos obtenidos por los superiores pueden estar igual de sesgados (Levy y Williams, 2004) y siguiendo a Axtell et al., (2000) el inmediato superior no tiene por qué tener un mejor conocimiento de los comportamientos y percepciones del trabajador que éste mismo, futuras investigaciones podrían incluir valoraciones cruzadas y entrevistas en profundidad para analizar la significancia de este hecho.

En esta investigación hemos analizado algunos de los antecedentes del comportamiento innovador de los trabajadores considerados como más relevantes en la literatura, pero futuras investigaciones podrían considerar el efecto de otros factores personales aquí no considerados como la autoconfianza, de factores relacionados con las características del puesto de trabajo, o de factores organizacionales como las prácticas de selección de personal que, al ser ésta una investigación desarrollada en una población incluida en el mismo grupo empresarial no han sido considerados explícitamente. Nuevas investigaciones sobre esta materia pueden ser de mucha utilidad, especialmente para considerar el efecto que las diferentes características de los puestos de trabajo en personal de la base jerárquica de la organización y los criterios de diferentes organizaciones en materia de selección de personal pueden tener sobre el IWB.

Igualmente, en una realidad empresarial en la que las tareas cada vez están más interrelacionadas y el trabajo en equipo es algo habitual en las organizaciones, consideramos especialmente interesante profundizar en el análisis sobre la influencia que la percepción del trabajador sobre el equipo tiene sobre su comportamiento innovador.

7.- Referencias Bibliográficas

- Agars, M. D., Kaufman, J. C., & Locke, T. R. (2008). Social influence and creativity in organizations: A multilevel lens for theory, research, and practice. In M. D. Mumford, S. T. Hunter & K. E. Bedell-Avers (Eds.), *Multi-level issues in organizational innovation* (pp. 3-61). Amsterdam: JAIPress.
- Agarwal, U. A., Datta, S., Blake-Beard, S., & Bhargava, S. (2012). Linking LMX, innovative work behaviour and turnover intentions. *Career Development International, 17*(3), 208-230.
- Agarwal, U. A. (2014). Linking justice, trust and innovative work behaviour to work "engagement". *Personnel Review, 43*(1), 41-73.
- Albrecht, S. L. (2010). *Handbook of employee "engagement": Perspectives, issues, research and practice*. Aldershot: Edward Elgar Publishing.
- Alexander, A., Nellb, D., Bailey, A. R., & Shaw, G. (2009). The co-creation of a retail innovation: Shoppers and the early supermarket in Britain. *Enterprise & Society, 10*(3), 529-588.
- Alfes, K., Truss, C., Soane, E., Rees, C., & Gatenby, M. (2013). The relationship between line manager behavior, perceived HRM practices, and individual performance: Examining the mediating role of "engagement". *Human Resource Management, 52*(6), 839-859.
- Allen, D. G., Shore Lynn, M., & Griffeth, R. W. (2003). The role of perceived organizational support and supportive human resource practices in the turnover process. *Journal of Management, 29*(1), 99-118.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology, 63*(1), 1-18.
- Alok, K., & Israel, D. (2012). Authentic leadership & work "engagement". *Indian Journal of Industrial Relations, 47*(3), 498-510.
- Álvarez, D., Castro, C., & Vila, G. (2014). Actitudes y "engagement" en el trabajo como antecedentes del comportamiento altruista. *Revista Venezolana De Gerencia, 19*(65), 23-42.
- Amabile, T. M. (1983). The social psychology of creativity: A componential conceptualization. *Journal of Personality and Social Psychology, 2*(45), 357-376.
- Amabile, T. M. (1998). How to kill creativity. *Harvard Business Review, 76*(5), 77-87.
- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *The Academy of Management Journal, 39*(5), 1154-1184.

- Anderson, N. R., De Dreu, C. K. W., & Nijstad, B. A. (2004). The routinization of innovation research: A constructively critical review of the state-of-the-science. *Journal of Organizational Behavior, 25*(2), 147-174.
- Anderson, J. C., & Gerbing, D. W. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two - step approach. *Psychological Bulletin, 103*, 411-423.
- Anderson, N. R., & King, N. (1993). Innovation in organizations. In I. T. Cooper y Robertson (Ed.), *International review of industrial and organizational psychology* (pp. 1-34). Chichester: John Wiley.
- Applebaum, E., Bailey, T., Berg, P., & Kalleberg, A. (2000). In Cornell University Press (Ed.), *Manufacturing competitive advantage: The effects of high performance work systems on plant performance and company outcomes* Ithaca, NY.
- Aramburu, N. & Sáenz, J. (2011): Structural Capital, Innovation Capability, and Size effect: An Empirical Study, *Journal of Management & Organization, 17*(3), 307-325.
- Archibugi, D., & Sirilli, G. (2001). The direct measurement of technological innovation in business. In B. Thuriaux, E. Arnold & C. Couchot (Eds.), *Innovation and enterprise creation: Statistics and indicators* (pp. 38-49). Luxembourg: European Commission (Eurostat).
- Arndt, M., & Bigelow, B. (2000). Presenting structural innovation in an institutional environment: Hospitals' use of impression management. *Administrative Science Quarterly, 45*, 494-522.
- Arnold, J. A., Arad, S., Rhoades, J. A., & Drasgow, F. (2000). The empowering leadership questionnaire: The construction and validation of a new scale for measuring leader behaviors. *Journal of Organizational Behavior, 21*(3), 249.
- Asthan, C., & Morton, L. (2005). Managing talent for competitive advantage: Taking a systemic approach to talent management. *Strategic HR Review, 4*(5), 28-31.
- Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F., & May, D. R. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The Leadership Quarterly, 5*, 801-823.
- Axtell, C. M., Holman, D. J., Unsworth, K. L., Wall, T. D., Waterson, P. E., & Harrington, E. (2000). Shopfloor innovation: Facilitating the suggestion and implementation of ideas. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 73*(3), 265-285.
- Axtell, C., Holman, D., & Wall, T. (2006). Promoting innovation: A change study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 79*(3), 509-516.
- Baer, M. (2012). Putting creativity to work: The implementation of creative ideas in organizations. *Academy of Management Journal, 55*(5), 1102-1119.
- Bagozzi, R. P., & Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Science, 16*(1), 74-94.

- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2013). La teoría de las demandas y los recursos laborales. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 29, 107-115.
- Bakker, A. B., Van Veldhoven, M., & Xanthopoulou, D. (2010). Beyond the demand-control model: Thriving on high job demands and resources. *Journal of Personnel Psychology*, 9(1), 3-16.
- Bakker, A. B., Albrecht, S. L., & Leiter, M. P. (2011). Work "engagement": Further reflections on the state of play. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(6), 74-88.
- Balkundi, P., & Kilduff, M. (2005). The ties that lead: A social network approach to leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(941), 961.
- Banker, R. D., Lee, S., Potter, G., & Srinivasan, D. (2010). The impact of supervisory monitoring on high-end retail sales productivity. *Annals of Operations Research*, 173(1), 25-37.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). Moderator-mediator variables distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.
- Basadur, M. (2004). Leading others to think innovatively together: Creative leadership. *The Leadership Quarterly*, 15, 103-121.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Basu, R., & Green, S. G. (1997). Leader-member exchange and transformational leadership: An empirical examination of innovative behaviors in leader-member dyads. *Journal of Applied Social Psychology*, 27(6), 477-499.
- Batista Foguet, J. M., & Coenders Gallart, G. (2000). *Modelos de ecuaciones estructurales*. Madrid: La Muralla.
- Becker, B., & Gerhart, B. (1996). The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects. *The Academy of Management Journal*, 39(4), 779-801.
- Becker, K. L., & Matthews, J. H. (2008). Linking HRM and innovation: Formulation the research agenda. *Paper presented at the 22nd ANZAM Conference 2008: Managing in the Pacific Century*.
- Beha, L., & Looa, L. (2013). Human resource management best practices and firm performance: A universalistic perspective approach. *Serbian Journal of Management*, 8(2), 155-167.
- Bentler, P. M., & Chou, C. P. (1987). Practical issues in structural modeling. *Sociological Methods & Research*, 16, 78-117.

- Bhatnagar, J. (2012). Management of innovation: Role of psychological empowerment, work "engagement" and turnover intention in the indian context. *The International Journal of Human Resource Management*, 23, 928-951.
- Binnewies, C., & Gromer, M. (2012). Creativity and innovation at work: The role of work characteristics and personal initiative. *Psicothema*, 24(1), 100-105.
- Blake, R. R., Mouton, J. S., & Bidwell, A. C. (1962). Managerial grid. *Advanced Management - Office Executive*, 1(9), 12-15.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life* (XXIII ed.). New York: John Wiley & Sons.
- Bollen, K. A. (1989). *Structural equations with latent variables*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Bollen, K. A., & Hoyle, R. H. (1990). Perceived cohesion: A conceptual and empirical examination. *Social Forces*, 69, 479-504.
- Bonebright, D. A. (2010). 40 years of storming: A historical review of Tuckman's model of small group development. *Human Resource Development International*, 13(1), 111-120.
- Bono, J. E., & Judge, T. A. (2004). Personality and transformational and transactional leadership: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 89, 901-910.
- Bornay-Barrachina, M. (2013). ¿Qué hace a los equipos ser más innovadores? el liderazgo desde una perspectiva de multidominio. *Cuadernos De Economía y Dirección De La Empresa*, 16(1), 41-53.
- Boselie, J. P., Dietz, G., & Boon, C. (2005). Commonalities and contradictions in research on human resource management and performance. *Human Resource Management*, 15(3), 67-94.
- Boselie, P. (2010). High performance work practices in the health care sector: A dutch case study. *International Journal of Manpower*, 31(1), 42-58.
- Boselie, P., Hesselink, M., Paauwe, J., & van der Wiele, T. (2001). Employee perceptions on commitment orientated work systems. *Rotterdam, ERIM Workpaper*,
- Bowden, A. O. (1926). Study of the personality of student leaders in colleges in the united states. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 21, 149-160.
- Bowen, D. E., & Ostroff, C. (2004). Understanding HRM-firm performance linkages: The role of the "strength" of the HRM system. *Academy of Management Review*, 29(2), 203-221.
- 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*, 2(2), 183-203.
- Boxall, P., & Purcell, J. (2008). *Strategy and human resource management* (2nd ed.). New York: Palgrave Macmillan.

- Bredin, K., & Söderlund, J. (2007). Reconceptualising line management in project based organizations: The case of competence coaches at tetra Pak. *Personnel Review*, 36(5), 815-833.
- Brøgger, B. (2010). An innovative approach to employee participation in a norwegian retail chain. *Economic and Industrial Democracy*, 31(4), 477-495.
- Brooke, P., Russell, D., & Price, J. (1988). Discriminant validation of measures of job satisfaction, job involvement, and organizational commitment. *Journal of Applied Psychology*, 73, 139-145.
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17, 595-616.
- Browne, M. W., & Cudeck, R. (1993). Alternative ways of assessing model fit. In K. A. Bollen, & J. S. Long (Eds.), *Testing structural equation models* (pp. 136-162). Newbury Park, CA: Sage.
- Bunce, D., & West, M. A. (1995). Personality and perceptions of group climate factors as predictors of individual innovation at work. *Applied Psychology: An International Review*, 44, 199-215.
- Byrne, B. M. (2006). *Structural equation modeling with EQS: Basic concepts, applications, and programming* (2^a ed.). New York: Routledge.
- Bysted, R., & Hansen, J. R. (2015). Comparing public and private sector employees' innovative behaviour: Understanding the role of job and organizational characteristics, job types and subsectors. *Public Management Review*, 17(5), 698-717.
- Cadwallader, S., Jarvis, C. B., Bitner, M. J., & Ostrom, A. L. (2010). Frontline employee motivation to participate in service innovation implementation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 38(2), 219-239.
- Campbell, D. T., & Stanley, J. C. (1996). *Experimental and quasi-experimental designs for research*. Chicago: Rand McNally & Company.
- Cappelli, P., & Singh, H. (1992). Integrating strategic human resources and strategic management. In D. Lewin, O. S. Mitchell y P. Shere (Ed.), *Research frontiers in industrial relations and human resources* (pp. 165-192). Madison, WI: Industrial Relations Research Association.
- Carmines, E. G., & Zeller, R. A. (1988). *Reliability and validity assessment*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Carless, S. A., & De Paola, C. (2000). The measurement of cohesion in work teams. *Small Group Research*, 31(1), 71-88.
- Carmeli, A., & Spreitzer, G. M. (2009). Trust, connectivity and thriving: Implications for innovative behaviors at work. *Journal of Creative Behavior*, 43(3), 169-191.

- Carron, A. V., Widmeyer, W. N., & Brawley, L. R. (1985). The development of an instrument to measure cohesion in sport teams: The group environment questionnaire. *Journal of Sport Psychology, 7*, 244-266.
- Carron, A. V., & Brawley, L. R. (2000). Cohesion: Conceptual and measurement issues. *Small Group Research, 31*(1), 89-106.
- Carson, J. B., Tesluk, P. E., & Marrone, J. A. (2007). Shared leadership in teams: An investigation of antecedent conditions and performance. *Academy of Management Journal, 50*, 1217-1234.
- Cerne, M., Jaklic, M., & Škerlavaj, M. (2013). Authentic leadership, creativity, and innovation: A multilevel perspective. *Leadership, 9*(1), 63-85.
- Chang, H., Hsu, H., Liou, J., & Tsai, C. (2013). Psychological contracts and innovative behavior: A moderated path analysis of work "engagement" and job resources. *Journal of Applied Social Psychology, 43*(10), 2120-2135.
- Chang, S., Gong, Y., & Shum, C. (2011). Promoting innovation in hospitality companies through human resource management practices. *International Journal of Hospitality Management, 30*(4), 812-818.
- Chao, C., Lin, Y., Cheng, Y., & Tseng, Y. (2011). Employee innovation, supervisory leadership, organizational justice, and organizational culture in Taiwan's manufacturing industry. *African Journal of Business Management, 5*(6), 2501-2511.
- Cheng, C., & Huang, J. (2009). Strategic human resource practices and innovation performance — the mediating role of knowledge management capacity. *Journal of Business Research, 62*, 104-114.
- Chiang, M., Núñez, A., Martín, M. J., & Salazar, M. (2010). Compromiso del trabajador hacia su organización y la relación con el clima organizacional: Un análisis de género y edad. *Panorama Socioeconómico, 28*(40), 92-103.
- Choi, J. N. (2007). Change-oriented organizational citizenship behavior: Effects of work environment characteristics and intervening psychological processes. *Journal of Organizational Behavior, 28*, 467-484.
- Christian, M. S., Garza, A. S., & Slaughter, J. E. (2011). Work "engagement": A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel Psychology, 64*(1), 89-136.
- Churchill, G. A. (1979). A paradigm for developing better measures of marketing constructs. *Journal of Marketing Research, 16*, 64-73.
- Cohen, A. (2007). Commitment before and after: An evaluation and reconceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review, 17*, 336-354.
- 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*, 46(6), 740-752.
- 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*, 59(3), 501-528.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1987). Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings. *Academy of Management Review*, 12, 637-647.
- Cook, T. D., & Campbell, D. T. (1979). *Quasi-experimentation. design and analysis issues for field settings*. Chicago, IL: Rand McNally.
- Cox, T. H., Lobel, S. A., & McLeod, P. L. (1991). Effects of ethnic group cultural differences on cooperative and competitive behavior on a group task. *Academy of Management Journal*, 34(4), 827-847.
- Crossan, M. M., & Apaydin, M. (2010). A multi-dimensional framework of organizational innovation: A systematic review of the literature. *Journal of Management Studies*, 47(6), 1154-1191.
- Cupani, M. (2012). Análisis de Ecuaciones Estructurales: conceptos, etapas de desarrollo y un ejemplo de aplicación. *Revista Tesis*, 1, 186-199
- Damanpour, F. (1991). Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Journal of Organizational Behavior*, 14, 555-590.
- Dansereau, F., Graen, G., & Haga, W. J. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13, 46-78.
- Darroch, J. (2005). Knowledge management, innovation and firm performance. *Journal of Knowledge Management*, 9(3), 101-115.
- Dawson, J. (2005). Output considerations in retail productivity. *International Review of Retail, Distribution & Consumer Research*, 15(3), 337-349.
- De Dreu, C. K. W. (2002). Team innovation and team effectiveness: The importance of minority dissent and reflexivity. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11(3), 285-298.
- De Dreu, C. K. W., & Nijstad, B. A. (2008). Mental set and creative thought in social conflict: Threat rigidity versus motivated focus. *Journal of Personality and Social Psychology*, 95, 648-661.
- de Frutos, B. (1998). Análisis factorial confirmativo de las dimensiones del compromiso con la organización. *Psicológica*, 19(3), 345-366.
- De Jong, J. (2007). *Individual innovation: The connection between leadership and employees' innovative work behavior*. PhD University of Twente, EIM: Zoetermeer.

- De Jong, J. P. J., & Den Hartog, D. N. (2007). How leaders influence employees' innovative behaviour. *European Journal of Innovation Management*, 10(1), 41-64.
- De Jong, J. P. J., & Den Hartog, D. N. (2010). Measuring innovative work behaviour. *Creativity and Innovation Management*, 19(1), 23-36.
- De Leede, J., & Looise, J. K. (2005). Innovation and HRM: Towards an integrated framework. *Creativity and Innovation Management*, 14(2), 108-117.
- De Spiegelare, S., Van Gyes, G., De Witte, H., & Hootegem, G. V. (2015). Job design, work "engagement" and innovative work behavior: A multi-level study on Karasek's learning hypothesis. *Management Revue*, 26(2), 123-137.
- De Spiegelare, S., Van Gyes, G., De Witte, H., Niesen, W., & Hootegem, G. V. (2014). On the relation of job insecurity, job autonomy, innovative work behaviour and the mediating effect of work "engagement". *Creativity and Innovation Management*, 23(3), 318-330.
- De Spiegelare, S., Van Gyes, G., & Van Hootegem, G. (2012). Job design and innovative work behavior: One Size does not fit all types of employees. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation (JEMI)*, 8(4), 5-20.
- De Spiegelare, S., Van Gyes, G., Vandekerckhove, S., & Van Hootegem, G. (2012). Job design and innovative work behavior enabling innovation through active or low-strain jobs? *Mpra*, (41105)
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11, 227-268.
- Delery, J. E. (1998). Issues of fit in strategic human resource management: Implications for research. *Human Resource Management Review*, 8(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*, 39(4), 802-836.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499-512.
- Den Hartog, D. N., & Verburg, R. M. (2004). High performance work systems, organizational culture and firm effectiveness. *Human Resource Management Journal*, 14(1), 55-78.
- Denti, L., & Hemlin, S. (2012). Leadership and innovation in organizations: A systematic review of factors that mediate or moderate the relationship. *International Journal of Innovation Management*, 16(3), 12400071-20.
- Dorenbosch, L., van Engen, M. L., & Verhagen, M. (2005). On-the-job innovation: The impact of job design and human resource management through production ownership. *Creativity and Innovation Management*, 14(2), 129-141.

- Dörner, N., Gassmann, O., & Morhart, F. (2012). Innovative work behavior: The roles of employee expectations and effects on job performance.
- Drucker, P. F. (1985). *Innovation and entrepreneurship: Practice and principles*. New York: Harper & Row.
- Druskat, V. U., & Pescosolido, A. T. (2002). The content of effective teamwork mental models in self-managing teams: Ownership, learning and heedful interrelating. *Human Relations, 55*(3), 283-314.
- Dulewicz, V., & Higgs, M. (2003). Leadership at the top: The need for emotional intelligence in organizations. *The International Journal of Organizational Analysis, 11*(3), 193-210.
- Edgar, F., & Geare, A. J. (2005). Employee voice on human resource management. *Asia Pacific Journal of Human Resources, 43*(3), 361-37.
- Eisenbeiss, S. A., & Boerner, S. (2010). Transformational leadership and R&D innovation: Taking a curvilinear approach. *Creativity and Innovation Management, 19*(4), 364-372.
- Eisenbeiss, S. A., Knippenberg, D. v., & Boerner, S. (2008). Transformational leadership and team innovation: Integrating team climate principles. *Journal of Applied Psychology, 93*(6), 1438-1446.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology, 71*, 500-507.
- Eisenberger, R., Karagonlar, G., Stinglhamber, F., Neves, P., Becker, T. E., González-Morales, M., & Steiger-Mueller, M. (2010). Leader-member exchange and affective organizational commitment: The contribution of supervisor's organizational embodiment. *Journal of Applied Psychology, 95*(6), 1085-1103.
- Farr, J., & Ford, C. (1990). Individual innovation. In M. West, & J. Farr (Eds.), *Innovation and creativity at work: Psychological and organizational strategies* (pp. 63-80). Chichester: Wiley.
- Farr, J. L., Sin, H.P., & Tesluk, P. E. (2003). Knowledge management processes and work group innovation. In L. V. Shavinina (Ed.), *The international handbook on innovation*. New York: Elsevier Science Ltd.
- Festinger, L. (1950). Informal social communication. *Psychological Review, 57*, 271-282.
- Fiedler, F. E. (1971). Validation and extension of the contingency model of leadership effectiveness: A review of empirical findings. *Psychological Bulletin, 76*, 128-148.
- Fiedler, F. E. (1976). The leadership game: Matching the man to the situation. *Organizational Dynamics, 4*, 6-16.
- Fleishman, E. A. (1953). The description of supervisory behavior. *Journal of Applied Psychology, 37*, 1-6.

- Flora, D.B., y Curran, P.J. (2004). An empirical evaluation of alternative methods of estimation for confirmatory factor analysis with ordinal data. *Psychological Methods*, 9, 466-491.
- Fornell, C. G., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Frosch, K. H. (2011). Workforce age and innovation: A literature survey. *International Journal of Management Reviews*, 13(4), 414-430.
- Fuller, J.B., Marler, L.E., & Hester L. (2006). Promoting felt responsibility for constructive change and proactive behavior: exploring aspects of an elaborated model of work design. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 1089-1120.
- Galton, F. (1869). *Hereditary genius: An inquiry into its laws and consequences*. London: Macmillan/Fontana.
- García Cruz, J., & Real Fernández, J. C. (2013). Confianza como consecuencia del compromiso percibido: Implicaciones sobre el aprendizaje y la innovación. *Cuadernos De Gestión*, 13(1), 95-124.
- García Echeverría, S. (1974). *Economía de la empresa y política económica de la empresa - ensayo metodológico*. Madrid: ESIC.
- García-Morales, V. J., Jiménez-Barrionuevo, M. M., & Gutiérrez-Gutiérrez, L. (2012). Transformational leadership influence on organizational performance through organizational learning and innovation. *Journal of Business Research*, 65(7), 1040-1050.
- Gellner, E. (1984). El rango científico de las ciencias sociales. *Revista Internacional De Las Ciencias Sociales (UNESCO)*, 102, 601-622.
- Gerhart, B., Wright, P. M., & McMahan, G. C. (2000). Measurement error in research on the human resources and firm performance relationship: Further evidence and analysis. *Personnel Psychology*, 53, 855-872.
- Getz, I., & Robinson, A. G. (2003). Innovate or die: Is that a fact? *Creativity and Innovation Management*, 12(2), 130-136.
- Gibaja, J.J. (1999). *Un estudio acerca del uso de la información de la investigación de mercados en las organizaciones: el caso de MCC*. PhD thesis, Universidad de Deusto, San Sebastián.
- Gibb, C. A. (1947). The principles and traits of leadership. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 42, 267-284.
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2002). *The new leaders: Transforming the art of leadership into the science of results*. London: Little Brown.

- Gooderham, P., Parry, E., & Ringdal, K. (2008). The impact of bundles of strategic human resource management practices on the performance of European firms. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(11), 2041-2056.
- Gooderham, P. N., Nordhaug, O., & Ringdal, K. (2006). National embeddedness and HRM in US subsidiaries in Europe and Australia. *Human Relations*, 59(1), 1491-1513.
- Graen, G. B., & Scandura, T. A. (1987). Toward a psychology of dyadic organizing. *Research in Organizational Behavior*, 9, 175-208.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6, 219-247.
- Groves, K. S., & LaRocca, M. A. (2011). An empirical study of leader ethical values, transformational and transactional leadership, and follower attitudes toward corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 103, 511-528.
- Guba, E., & Lincoln, Y. (2002). Paradigmas en competencia en la investigación cualitativa. In C. Denman, & J. A. Haro (Eds.), *Por los rincones. antología de los métodos cualitativos en la investigación social*, (pp. 113-145). Hermosillo, Sonora: El Colegio de Sonora.
- Gumusluoglu, L., & Ilsev, A. (2009). Transformational leadership, creativity, and organizational innovation *Journal of Business Research*, (62), 461-473.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (1999). *Análisis multivariante* (5ª ed.). Madrid: Prentice Hall Iberia.
- Hair, J. F., Bush, R. P., & Ortinau, D. J. (2003). *Marketing research: Within a changing information environment* (2ª ed.). New York: McGraw-Hill/ Irwin.
- Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a silver bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(2), 139-151.
- Hallberg, U. E., & Schaufeli, W. B. (2006). "Same same" but different? can work "engagement" be discriminated from job involvement and organizational commitment? *European Psychologist*, 11(2), 119-127.
- Hammond, M. M., Neff, N. L., Farr, J. L., Schwall, A. R., & Zhao, X. (2011). Predictors of individual-level innovation at work: A meta-analysis. *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts*, 5(1), 90-105.
- Hana, U. (2013). Competitive advantage achievement through innovation and knowledge. *Journal of Competitiveness*, 5(1), 82-96.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee "engagement", and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268-279.
- Hayes, A.F. (2009). Beyond Baron and Kenny: Statistical mediation analysis in the new millennium, *Communication Monographs*, 76(4), 408-420

- Hemlin, Sven & Olsson, Lisa. (2011). Creativity-stimulating leadership: A critical incident study of leaders' influence on creativity in research groups. *Creativity and Innovation Management*, 20(1), 49-58.
- Hernández, M., Eberly, M. B., Avolio, B. J., & Johnson, M. D. (2011). The loci and mechanisms of leadership: Exploring a more comprehensive view of leadership theory. *Leadership Quarterly*, 22(6), 1165-1185.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2003). *Metodología de la investigación* (3ª ed.). México DF, México: Mc Graw-Hill Interamericana.
- Hernández, J. A., San Luis, C., & Guàrdia, J. (1995). Acerca de la robustez de los estimadores multinormales y elípticos bajo ciertas condiciones de asimetría, tamaño muestral y complejidad de los modelos de estructuras de covarianza. *Anales De Psicología*, 11(2), 203-217.
- Herold, D. M., Fedor, D. B., Caldwell, S. D., & Liu, Y. (2008). The effects of transformational leadership and change on employees' commitment to a change: A multi-level study. *Journal of Applied Psychology*, 93(2), 346-357.
- Herzberg, F. (1968). One more time: How do you motivate employees?. *Harvard Business Review*, 46, 53-62.
- Hiltrop, J. M. (2005). Creating HR capability in high performance organizations. *Strategic Change*, 14(3), 121-131.
- Hirschi, T., & Stark, R. (1969). Hellfire and delinquency. *Social Problems*, 17, 202-213.
- Hogg, M. A. (1992). *The social psychology of group cohesiveness: From attraction to social identity*. Harvester Wheatsheaf.
- Holgado-Tello, F. P., Chacón-Moscoso, S., Barbero-García, I., & Vila-Abad, E. (2010). Polychoric versus pearson correlations in explanatory and confirmatory factor analysis of ordinal variables. *Quality & Quantity*, 44(1), 153-166.
- Holman, D. J., Totterdell, P., Axtell, C. M., Stride, C., Port, R., Svensson, R., & Zibarras, L. (2012). Job design and the employee innovation process: The mediating role of learning strategies. *Journal of Business and Psychology*, 27(2), 177-191.
- Hooper, D., Coughlan, J., & Mullen, M. (2008). Structural Equation Modelling: Guidelines for Determining Model Fit. *Electronic Journal of Business Research Methods*, 6, 53-60.
- House, R. J. (1971). A path goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16, 321-339.
- House, R. J., & Mitchell, T. R. (1974). Path-goal theory of leadership. *Journal of Contemporary Business*, 3, 81-97.
- Hsiao, H., & Chang, J. (2011). The role of organizational learning in transformational leadership and organizational innovation. *Asia Pacific Education Review*, 12(4), 621-631.

- Hsu, M. L. A., Hou, S. T., & Fan, H. L. (2011). Creative self-efficacy and innovative behavior in a service setting: Optimism as a moderator. *Journal of Creative Behaviour*, 45, 258-272.
- Hsu, S., Chen, W., & Hsieh, M. (2006). Robustness testing of PLS, LISREL, EQS and ANN-based SEM for measuring customer satisfaction. *Total Quality Management*, 17(3), 355-371.
- Huang, X., Iun, J., Liu, A., & Gong, Y. (2010). Does participative leadership enhance work performance by inducing empowerment or trust? the differential effects on managerial and non-managerial subordinates. *Journal of Organizational Behavior*, 31(1), 122-143.
- Hughes, J. (1980). *La filosofía de la investigación social*. México: F.C.E.
- Huhtala, H., & Parzefall, M. -. (2007). A review of employee well-being and innovativeness: An opportunity for a mutual benefit. *Creativity and Innovation Management*, 16(3), 299-306.
- Hülsheger, U. R., Anderson, N., & Salgado, J. F. (2009). Team-level predictors of innovation at work: A comprehensive meta-analysis spanning three decades of research. *Journal of Applied Psychology*, 94(5), 1128-1145.
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resources management practices on turnover, productivity and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635-672.
- Imai, M. (1986). *Kaizen: The key to Japan's competitive success*, McGraw-hill publishing company. New York NY: McGraw-Hill Publishing Company.
- Imran, R., & Anis-ul-Haque, M. (2011). Mediating effect of organizational climate between transformational leadership and innovative work behaviour. *Pakistan Journal of Psychological Research*, 26(2), 183-199.
- Imran, R., Saeed, T., Anis-ul-Haq, M., & Fatima, A. (2010). Organizational climate as a predictor of innovative work behavior. *African Journal of Business Management*, 4(15), 3337-3343.
- Imran, R., Zaheer, A., & Noreen, U. (2011). Transformational leadership as a predictor of innovative work behaviour: Moderated by gender. *World Applied Sciences Journal*, 14(5), 750-759.
- Jafri, M. H. (2010). Organizational commitment and Employee's innovative behavior. *Journal of Management Research*, 10(1), 62-68.
- Janssen, O., van de Vliert, E., & West, M. (2004). The bright and dark sides of individual and group innovation: A special issue introduction. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 129-145.
- Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort--reward fairness and innovative work behaviour. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 73(3), 287-302.

- Jaussi, K. S., & Dionne, S. D. (2003). Leading for creativity: The role of unconventional leader behavior. *Leadership Quarterly*, 14, 475-498.
- Jenkins, W. O. (1947). A review of leadership studies with particular reference to military problems. *Psychological Bulletin*, 44, 54-79.
- John, C. H. S., Cannon, A. R., & Pouders, R. W. (2001). Change drivers in the new millennium: Implications for manufacturing strategy research. *Journal of Operations Management*, 19, 143-160.
- Jones, D. C., Kalmi, P., & Kauhanen, A. (2010). How does employee involvement stack up? the effects of human resource management policies on performance in a retail firm. *Industrial Relations*, 49(1), 1-21.
- Jöreskog, K. G. (1974). Analyzing psychological data by structural analysis of covariance matrices. In D. H. Krantz, R. C. Atkinson, R. D. Luce & P. Suppes (Eds.), *Contemporary developments in mathematical psychology* (pp. 1-56). San Francisco: Freeman.
- Jöreskog, K. G., & Moustaki, I. (2001). Factor analysis of ordinal variables: A comparison of three approaches. *Multivariate Behavioral Research*, 36(3), 347-387.
- Jørgensen, F., Hyland, P., & Kofoed, B. L. (2008). Examining the role of human resource management in continuous improvement. *Journal of Technology Management*, 42(1/2), 127-142.
- Juhdi, N., Pa'wan, F., & Kaur, R. (2013). HR practices and turnover intention: The mediating roles of organizational commitment and organizational "engagement" in a selected region in Malaysia. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(15), 3002-3019.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.
- Kalyar, M. N. (2012). Individual innovation and its antecedents: Mediating role of creativity and self-leadership. *International Journal of Professional Management*, 7(2), 1-16.
- Kang, S., & Snell, S.A. (2009). Intellectual capital architectures and ambidextrous learning: A framework for human resource management. *Journal of Management Studies*, 46(1), 65-92.
- Kanter, R. (1988). When a thousand flowers bloom: Structural, collective, and social conditions for innovation in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 10, 169-211.
- Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (1993). The discipline of teams. *Harvard Business Review*, 71(2), 111-120.
- Keller, R. T. (2001). Cross-functional project groups in research and new product development: Diversity, communications, job stress, and outcomes. *Academy of Management Journal*, 44(3), 547-555.

- Kelliher, C., & Perret, G. (2001). Business strategies and approaches to HRM: A case study of new developments in the UK restaurant industry. *Personnel Review*, 30(4), 421-437.
- Kerlinger, F. N., & Lee B., H. (2001). *Investigación del comportamiento. métodos de investigación en ciencias sociales* (4ª ed.). México: Mc Graw Hill.
- Khan, M. J., Aslam, N., & Riaz, M. N. (2012). Leadership styles as predictors of innovative work behavior. *Pakistan Journal of Social & Clinical Psychology*, 9(2), 17-22.
- Kheng, Y., Mahmood, R., & Beris, S. (2013). A conceptual review of innovative work behavior in knowledge intensive business services among knowledge workers in Malaysia *International Journal of Business, Humanities and Technology*, 3(2), 91-99.
- Kheng, Y. K., June, S., & Mahmood, R. (2013). The determinants of innovative work behavior in the knowledge intensive business services sector in Malaysia . *Asian Social Science*, 9(15), 47-59.
- King, N. (1990). Innovation at work: The research literature. In M. A. West, & J. L. Farr (Eds.), *Innovation and creativity at work: Psychological and organizational strategies* (pp. 15-59). Oxford, England: John Wiley & Sons.
- King, N., & Anderson, N. (2002). *Managing innovation and change: A critical guide for organizations*. London: Thompson Learning.
- Kleinbaum, D. G., Kupper, L. L., & Muller, K. E. (1988). *Applied regression analysis and other multivariable methods*. Belmont, CA: Duxbury Press.
- Kleysen, R. F., & Street, C. T. (2001) Toward a multi-dimensional measure of individual innovative behavior. *Journal of Intellectual Capital*, 2(3), 284-296.
- Kline, R. B. (2005). *Principles and practice of structural equation modeling*. New York: The Guilford Press.
- Kohs, S. C., & Irle, K. W. (1920). Prophesying army promotion. *Journal of Applied Psychology*, 4, 73-87.
- Krause, D. E. (2004). Influence-based leadership as a determinant of the inclination to innovate and of innovation-related behaviors: An empirical investigation. *The Leadership Quarterly*, 15(1), 79-102.
- Krause, D. E., Gebert, D., & Kearney, E. (2007). Implementing process innovations the benefits of combining delegative-participative with consultative-advisory leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 14(1), 16-25.
- Kuvaas, B., & Dysvik, A. (2010). Exploring alternative relationships between perceived investment in employee development, perceived supervisor support and employee outcomes. *Human Resource Management Journal*, 20(2), 138-156.
- Laursen, K., & Foss, N. (2003). New human resource management practices, complementarities, and the impact on innovation performance. *Cambridge Journal of Economics*, 27, 243-263.

- Le Blanc, P. M., & González-Romá, V. (2012). A team level investigation of the relationship between Leader–Member exchange (LMX) differentiation, and commitment and performance. *The Leadership Quarterly*, 23(3), 534-544.
- Leary, M. R., & Kowalski, R. M. (1990). Impression management: A literature review and two-component model. *Psychological Bulletin*, 107, 34-47.
- Lee, F.-H., Lee, F.-Z., & Wu, W.-Y. (2010). The relationship between human resource management practices, business strategy and firm performance: Evidence from steel industry in Taiwan. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(9), 1351-1372.
- Lee, J. (2005). Effects of leadership and leader-member exchange on commitment. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(8), 655-672.
- Legge, K. (1995). *Human resource management: Rhetorics and realities*. . Basingstoke: Macmillan.
- Leonard-Barton, D. (1995). *Wellsprings of knowledge: Building and sustaining the sources of innovation*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Leong, C. T., & Rasli, A. (2013). Differences in innovative work behaviour and everyday work role performance of employees: An empirical investigation. *American Journal of Economics*, 3(5C), 94-99.
- Leong, C. T., & Rasli, A. (2014). The relationship between innovative work behavior on work role performance: An empirical study. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 129, 592-600.
- 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*, 28(4), 517-543.
- Levy, P. E., & Williams, J. R. (2004). The social context of performance appraisal: A review and framework for the future. *Journal of Management*, 30(6), 881-905.
- Lévy Mangin, J. P., & Varela, J. (2006). *Modelización con estructuras de covarianzas en ciencias sociales*. La Coruña: Netbiblo.
- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created "social climates". *The Journal of Social Psychology*, 10, 271-299.
- Li, X. Y., & Zheng, Y. S. (2014). The influential factors of employees' innovative behavior and the management advices. *Journal of Service Science and Management*, 7(446), 450.
- Liao, H., Toya, K., Lepak, D. P., & Hong, Y. (2009). Do they see eye to eye? management and employee perspectives of high-performance work systems and influence processes on service quality. *Journal of Applied Psychology*, 94, 371-391.

- Lichtenstein, D. R., Netemeyer, R. G., & Maxham III, J. G. (2010). The relationships among manager-, employee-, and customer-company identification: Implications for retail store financial performance. *Journal of Retailing*, 86(1), 85-93.
- Little, T. D., Card, N. A., Bovaird, J. A., & Crandall, C. S. (2007). Structural equation modeling of mediation and moderation with contextual factors. In T. D. Little, N. A. Card, J. A. Bovaird, K. J. Preacher & C. S. Crandall (Eds.), *Modeling ecological and contextual effects in longitudinal studies of human development* (pp. 207-230). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Loehlin, J. C. (1992). *Latent variable models*. Hillsdale: L.E.A.
- López-Mielgo, N., Montes-Peón, J. M., & Vázquez-Ordás, C. (2012). ¿Qué necesita una empresa para innovar? investigación, experiencia y persistencia. *Revista Europea De Dirección y Economía De La Empresa*, 21(3), 266-281.
- Loshali, S., & Krishnan, V. R. (2013). Strategic human resource management and firm performance: Mediating role of transformational leadership . *Journal of Strategic Human Resource Management*, 2(1), 9-19.
- Luna, R., & Camps, J. (2008). Prácticas de alto rendimiento: Un enfoque configuracional aplicado al caso español 2008, vol. 18, 243-257. *Cuadernos De Estudios Empresariales*, 18, 243-257.
- Mabey, C., Kulich, C., & Lorenzi-Cioldi, F. (2012). Knowledge leadership in global scientific research. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(12), 2450-2467.
- MacDuffie, J. P. (1995). Human resource bundles and manufacturing performance: Organizational logic and flexible production systems in the world auto industry. *Industrial and Labor Relations Review*, 48(2), 197-221.
- Macey, W. H., Schneider, B., Barbera, K. M., & Young, S. A. (2011). *Employee "engagement": Tools for analysis, practice, and competitive advantage*. Malden, MA: Wiley-Blackwell.
- Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). The meaning of employee "engagement". *Industrial and Organizational Psychology*, 1(1), 3-30.
- Mardones, J. M., & Ursúa, N. (1994). *Filosofía de las ciencias humanas y sociales*. Mexico: Fontamara.
- Marescaux, E., Winne, S. D., & Sels, L. (2013). HR practices and HRM outcomes: The role of basic need satisfaction. *Personnel Review*, 42(1), 4-27.
- Marion, R., & Uhl-Bien, M. (2001). Leadership in complex organizations. *The Leadership Quarterly*, 12(4), 349-418.

- Marques Strohaecker, T., Galende del Canto, J., & Cruz, P. (2006). La inseguridad percibida en el empleo y la falta de compromiso organizacional como reflejo del downsizing: Su incidencia sobre los comportamientos innovadores. *Documentos De Trabajo "Nuevas Tendencias En Dirección De Empresas" Departamento De Economía y Administración De Empresas, Universidad De Valladolid, 2*, 26 páginas.
- Marsh, H. W., & Hocevar, D. (1985). Application of confirmatory factor analysis to the study of self-concept: First- and higher order factor models and their invariance across groups. *Psychological Bulletin, 97*, 562-582.
- Martín, F., Romero, P. M., & Sánchez, G. (2004). Integración de las perspectivas universalista, contingente, configuracional y contextual en la investigación en dirección estratégica de los recursos humanos. *Investigaciones Europeas De Dirección y Economía De La Empresa, 10(2)*, 29-54.
- Martín, P., & Salanova, M. (2001) La innovación y creatividad personales en el entorno organizacional: Aproximaciones a su estudio. *Revista Proyecto Social, 9*, 145-162.
- Martín, P., Salanova, M., & Peiró, J. M. (2007). Job demands, job resources and individual innovation at work: Going beyond Karasek's model. *Psicothema, 19(4)*, 621-626.
- Martínez Miguélez, M. (2002). *La nueva ciencia: Su desafío, lógica y método*. México: Trillas.
- Martínez Román, J. A. (2009). Análisis y modelización del comportamiento innovador de las empresas. Una aplicación a la provincia de Sevilla. *Junta De Andalucía Consejo Económico y Social De Andalucía, Colección Premio de Investigación*, 480 páginas.
- Martínez-López, F. J., Gázquez-Abad, J. C., & Sousa, C. M. P. (2013). Structural equation modelling in marketing and business research: Critical issues and practical recommendations. *European Journal of Marketing, 47.1/2*, 115-152.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology, 52*, 397-422.
- Mathieu, J., Maynard, M. T., Rapp, T., & Gilson, L. (2008). Team effectiveness 1997-2007: A review of recent advancements and a glimpse into the future. *Journal of Management, 34(3)*, 410-476.
- McCartney, J., & Teague, P. (2004). The diffusion of high performance employment practices in the republic of Ireland. *International Journal of Manpower, 25(7)*, 598-617.
- McLeod, J., & von Treuer, K. (2013). Towards a cohesive theory of cohesion. *International Journal of Business and Social Research, 3(12)*
- Messmann, G., & Mulder, R. H. (2012). Development of a measurement instrument for innovative work behaviour as a dynamic and context-bound construct. *Human Resource Development International, 15(1)*, 43-59.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace. theory, research and application*. London: Sage Publications.

- Miah, M. K., Wali, F. I., & Sarif, I. (2013). Strategic HRM practices and its impact on sustainable competitive advantage: A comparative study between western and bangladeshi local firms. *International Journal of Accounting and Business Management.*, 1(1), 50-67.
- Michael, L. A. H., Hou, S. -, & Fan, H. -. (2011). Creative self-efficacy and innovative behavior in a service setting: Optimism as a moderator. *The Journal of Creative Behavior*, 45(4), 258-272.
- Michaelis, B., Stegmaier, R., & Sonntag, K. (2009). Affective commitment to change and innovation implementation behavior: The role of charismatic leadership and employees' trust in top management. *Journal of Change Management*, 9(4), 399-417.
- Michie, J., & Sheehan, M. (2003). Labour market deregulation, "flexibility" and innovation. *Cambridge Journal of Economics*, 27(1), 123-143.
- Miller, D. L. (2003). The stages of group development: A retrospective study of dynamic team processes. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 20(2), 121-134.
- Miron, E., Erez, M., & Naveh, E. (2004). Do personal characteristics and cultural values that promote innovation, quality, and efficiency compete or complement each other? *Journal of Organizational Behavior*, 25(2), 175-199.
- Mohammed, S., & Ringseis, E. (2001). Cognitive diversity and consensus in group decision making: The role of inputs, processes, and outcomes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 85(2), 310-335.
- Montani, F., Odoardi, C., & Battistelli, A. (2014). Individual and contextual determinants of innovative work behaviour: Proactive goal generation matters. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87(4), 645-670.
- Mowday, R. T. (1998). Reflections on the study and relevance of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 8(4), 387-401.
- Mücelandili, B., Turan, H., & Erdil, O. (2013). The influence of authentic leadership on creativity and innovativeness. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 99(0), 673-681.
- Mumford, M. D., Scott, G. M., Gaddis, B., & Strange, J. M. (2002). Leading creative people: Orchestrating expertise and relationships. *The Leadership Quarterly*, 13, 705-750.
- Muthén, B., & Hofacker, C. (1988). Testing the assumptions underlying tetrachoric correlations. *Psychometrika*, 53, 563-578.
- Nahrgang, J. D., Morgeson, F. P., & Hofmann, D. A. (2011). Safety at work: A meta-analytic investigation of the link between job demands, job resources, burnout, "engagement", and safety outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 96, 71-94.
- Nauta, A., & Sanders, K. (2000). Interdepartmental negotiation behavior in manufacturing organizations. *The International Journal of Conflict Management*, 11(2), 135-161.

- Newman, D. A., & Harrison, D. A. (2008). Been there, bottled that: Are state and behavioral work "engagement" new and useful construct "wines"? *Industrial and Organizational Psychology, 1*(1), 31-35.
- Nishii, L. H., Lepak, D. P., & Schneider, B. (2008). Employee attributions of the "why" of HR practices: Their effects on employee attitudes and behaviors, and customer satisfaction. *Personnel Psychology, 61*(3), 503-545.
- Niu, H. (2014). Is innovation behavior congenital? enhancing job satisfaction as a moderator. *Personnel Review, 43*(2), 288-302.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge creating company: How japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford University Press.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory*. New York: McGraw-Hill.
- Odoardi, C., Montani, F., Jean-Sébastien Boudrias, & Battistelli, A. (2015). Linking managerial practices and leadership style to innovative work behavior: The role of group and psychological processes. *Leadership & Organization Development Journal, 36*(5), 545-569.
- OECD/European communities (2005): Oslo manual: Guidelines for collecting and interpreting innovation data, 3d. ed., OECD/EC.
- Oldham, G. R., & Cummings, A. (1996). Employee creativity: Personal and contextual factors at work. *Academy of Management Journal, 39*, 607-634.
- Özaralli, N. (2003). Effects of transformational leadership on empowerment and team effectiveness. *Leadership & Organization Development Journal, 24*(6), 335-344.
- Panter, A. T., Swygert, K. A., Dahlstrom, W. G., & Tanaka, J. S. (1997). Factor analytic approaches to personality item-level data. *Journal of Personality Assessment, 68*, 561-589.
- Parish, J. T., Cadwallader, S., & Busch, P. (2008). Want to, need to, ought to: Employee commitment to organizational change. *Journal of Organizational Change Management, 21*(1), 32-52.
- Parker, S. K., Chmiel, N., & Wall, T. D. (1997). Work characteristics and employee well-being within a context of strategic downsizing. *Journal of Occupational Health Psychology, 2*(4), 289-303.
- Partington, D. A. (2003). Managing and leading. . In J. R. Turner (Ed.), *People in project management* (pp. 83-97). Aldershot, UK: Gower.
- Parzefall, M., Seeck, H., & Leppänen, A. (2008). Employee innovativeness in organizations: A review. *Law, Technology & Arts Journal, 57*(2), 165-182.
- Patterson, F. (2002). Great minds Don ´t think alike? Person-level predictors of innovation at work. In C. L. Cooper, & I. T. Robertson (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology, volume 17* (.). West Sussex, England: John Wiley & Sons Ltd.

- Patterson, M. G., West, M. A., Shackleton, V. J., Dawson, J. F., Lawthom, R., Maitlis, S., Wallace, A. M. (2005). Validating the organizational climate measure: Links to managerial practices, productivity and innovation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 379-408.
- Pearce, C. L., & Conger, J. A. (2003). *Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Pfeffer, J. (1998). Seven practices of successful organizations. *California Management Review*, 40(2), 96-124.
- Pieterse, A. N., Van Knippenberg, D., Schippers, M., & Stam, D. (2010). Transformational and transactional leadership and innovative behavior: The moderating role of psychological empowerment. *Journal of Organizational Behavior*, 31(4), 609-623.
- Ping, R. (2004). On assuring valid measures for theoretical models using survey data. *Journal of Business Research*, 57(2), 125-141.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Lee, J. Y. (2003). Common methods bias in behavioral research: A critical review and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5)
- Pons Verdú, F. J., & Ramos López, J. (2010). Antecedentes del compromiso organizacional: Relaciones con la estabilidad laboral, la autonomía en el puesto y las prácticas de recursos humanos. *Revista Trabajo y Seguridad Social*, 323, 239-256.
- Pons Verdú, F. J., & Ramos López, J. (2012). Influencia de los estilos de liderazgo y las prácticas de gestión de RRHH sobre el clima organizacional de innovación. *Revista De Psicología Del Trabajo y De Las Organizaciones*, 28(2), 81-98.
- Popper, K. R. (1982). *La lógica de la investigación científica*. (1ª ed., 6ª reimpr.). Madrid: Tecnos.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603-609.
- Porter, M. (1984). In The Free Press (Ed.), *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York.
- Prieto, I. M., & Pérez-Santana, M. P. (2014). Managing innovative work behavior: The role of human resource practices. *Personnel Review*, 43(2), 184-208.
- Puccio, G. J., Treffinger, D. J., & Talbot, R. J. (1995). Exploratory examination of relationships between creativity styles and creative products. *Creativity Research Journal*, 8, 25-40.
- Purcell, J., & Hutchinson, S. (2007). Front-line managers as agents in the HRM-performance causal chain: Theory, analysis and evidence. *Human Resource Management Journal*, 17(1), 3-20.

- Qiu, H. Z. (2003). *Structural equation modeling: Principles and practice of structural equation modeling with LISREL*. Taipei: Shuang Yeh Publications.
- Ramamoorthy, N., Flood, P. C., Slattery, T., & Sardesai, R. (2005). Determinants of innovative work behaviour: Development and test of an integrated model. *Creativity and Innovation Management, 14*(2), 142-150.
- Rank, J., Nelson, N. E., Allen, T. D., & Xu, X. (2009). Leadership predictors of innovation and task performance: Subordinates' self-esteem and self-presentation as moderators. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 82*(3), 465-489.
- Rensvold, R. B., & Cheung, G. W. (1998). Testing measurement models for factorial invariance: A systematic approach. *Educational and Psychological Measurement, 58*(6), 1017-1034.
- Reuvers, M., Van Engen, M. L., Vinkenbug, C. J., & Wilson-Evered, E. (2008). Transformational leadership and innovative work behaviour: Exploring the relevance of gender differences. *Creativity and Innovation Management, 17*(3), 227-244.
- Rich, B. L., Lepine, J. A., & Crawford, E. R. (2010). Job "engagement": Antecedents and effects on job performance. *Academy of Management Journal, 53*(3), 617-635.
- Rickards, T. (2010). Defining leadership: A tale of three texts and of creative destruction. *Creativity and Innovation Management, 19*(2), 192-194.
- Rickards, T., & Moger, S. (2000). Creative leadership processes in project team development: An alternative to Tuckman's stage model. *British Journal Of Management, 11*, 273-283.
- Rogers, C. (1954). Toward a theory of creativity. *Review of General Semantics, 2*, 249-260.
- Rokeach, M. (1968). A theory of organization and change within value-attitude systems. *Journal of Social Issues, 24*(1), 13-33.
- Rousseau, D. M. (1995). *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. Newbury Park, CA: Sage.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee "engagement". *Journal of Managerial Psychology, 21*(7), 600-619.
- Salanova, M., & Schaufeli, W. B. (2004). El "engagement" de los empleados: Un reto emergente para la dirección de recursos humanos. *Estudios Financieros, 261*, 109-138.
- Salanova, M., & Schaufeli, W. B. (2008). A cross-national study of work "engagement" as a mediator between job resources and proactive behaviour. *The International Journal of Human Resource Management, 19*(1), 116-131.
- Salanova, M., Schaufeli, W. B., Llorens, S., Peiro, J. M., & Grau, R. (2000). Desde el "burnout" al "engagement": ¿una nueva perspectiva? *Revista De Psicología Del Trabajo y De Las Organizaciones, 16*(2), 117-134.

- Sanders, K., Moorkamp, M., Torke, N., Groeneveld, S., & Groeneveld, C. (2010). How to support innovative behaviour? the role of LMX and satisfaction with HR practices.(scientific research). *Technology and Investment, 1*(1), 59.
- Sarnoff, I. (1960). Reaction formation and cynism. *Journal of Personality, 28*(1), 129-143.
- Sauermann, H., & Cohen, W. M. (2010). What makes them tick? Employee motives and firm innovation. *Management Science, 56*(12), 2134-2153.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and "engagement": A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior, 25*, 293-315.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2006). The measurement of work "engagement" with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement, 66*(4), 701-716.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of "engagement" and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies, 3*, 71-92.
- Schimansky, S. (2014). *The Effect of a High-Commitment Work System on Innovative Behavior of Employees*. University of Twente, Faculty of Management and Governance, pp. 1-11.
- Schuler, R., & Jackson, S. (1987). Linking competitive strategies with human resource management practices. *The Academy of Management Executive, 1*(3), 207-219.
- Schumpeter, J. A. (1934). *The theory of economic development an inquiry into profits, capital credit, interest, and the business cycle*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1998). Following the leader in R&D: The joint effect of subordinate problem-solving style and leader-member relations on innovative behavior. *IEEE Transactions on Engineering Management, 45*(1), 3-10.
- Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *The Academy of Management Journal, 37*(3), 580-607.
- Seligman, M. E. P., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist, 55*, 5-14.
- Sharifirad, M. (2013). Transformational leadership, innovative work behavior, and employee well-being. *Global Business Perspectives, 1*(3), 198-225.
- Sherif, C. W., Sherif, M., & Nebergall, R. E. (1965). *Attitudes and attitude change: The social judgment-involvement approach*. Philadelphia: W. B. Saunders.
- Shi, J. (2012). Influence of passion on innovative behavior: An empirical examination in Peoples Republic of China. *African Journal of Business Management, 6*(30), 8889-8896.

- Shin, S. J., & Zhou, J. (2007). When is educational specialization heterogeneity related to creativity in research and development teams? transformational leadership as a moderator. *Journal of Applied Psychology, 92*, 1709-1721.
- Shin, S.-Y., & Park, W.-W. (2009). Moderating effects of group cohesiveness in Competency Performance relationships: A multi-level study. *Journal of Behavioral Studies in Business, 1*, 1-15.
- Shipton, H., West, M. A., Dawson, J., Birdi, K., & Patterson, M. (2006). HRM as a predictor of innovation. *Human Resource Management Journal, 16*, 3-27.
- Shuck, B., Twyford, D., Reio, T. G., & Shuck, A. (2014). Human resource development practices and employee "engagement": Examining the connection with employee turnover intentions. *Human Resource Development Quarterly, 25*, 239-270.
- Singh, K. (2003). Strategic HR orientation and firm performance in India. *International Journal of Human Resource Management, 14*(4), 530-543.
- Smith, G. (2002). In CYC International Publications (Ed.), *The new leader bringing creativity and innovation to the workplace*
- Sparrow, P. (2013). Strategic HRM and employee "engagement". In C. Truss, R. Delbridge, E. Soane, K. Alfes & A. Shantz (Eds.), *Employee "engagement" in theory and practice* (pp. 99-115). London: Routledge.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal, 38*, 1442-1465.
- Steiger, J. H. (2007). Understanding the limitations of global fit assessment in structural equation modeling. *Personality and Individual Differences, 42*(5), 893-898.
- Stenmark, C. K., Shipman, A. S., & Mumford, M. D. (2011). Managing the innovative process: The dynamic role of leaders. *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts, 5*(1), 67-80.
- Stevens, J. P. (2009). *Applied multivariate statistics for the social sciences* (5^a ed.). London: Routledge.
- Stevens, S. S. (1946). On the theory of scales of measurement. *Science, 103*(2684), 677-680.
- Stoffers, J. M., Beatrice IJM Van, d. H., & Guy L.A. Notelaers. (2014). Towards a moderated mediation model of innovative work behaviour enhancement. *Journal of Organizational Change Management, 27*(4), 642-659.
- Stogdill, R. M., & Coons, A. E. (1957). In Columbus, OH: Ohio State University Press for Bureau of Business Research (Ed.), *Leader behavior: Its description and measurement*. Oxford, England:

- Stoker, J. I., Looise, J. C., Fisscher, O. A. M., & De Jong, R. D. (2001). Leadership and innovation: Relations between leadership, individual characteristics and the functioning of R&D teams. *The International Journal of Human Resource Management*, 12(7), 1141-1151.
- Streiner, D. L., & Norman, G. R. (1995). *Health measurement scales: A practical guide to their development and use*. (2^a ed.). Nueva York: Oxford University Press.
- Subramony, M. (2009). A meta-analytic investigation of the relationship between HRM bundles and firm performance. *Human Resource Management*, 48(5), 745-768.
- Sutton, R. I., & Hargadon, A. B. (1996). Brainstorming groups in context: Effectiveness in a product design firm. *Administrative Science Quarterly*, 41(4), 685-718.
- Swygert, K. A., Mcleod, L. D. & Thissen, D. (2001). Factor analysis for items or testlets in more than two categories. En D. Thissen & H. Wainer (Eds.), *Test Scoring* (pp. 217-250). Mahwah, NJ: LEA.
- Tadeo Morales, J. (2011). Fenomenología y hermenéutica como epistemología de la investigación. *Paradigma*, 2, 7-22.
- Tedeschi, J. T., & Riess, M. (1981). Identities, the phenomenal self, and laboratory research. in J. T. Tedeschi (ed.), 340 *Academy of Management Journal* April Impression Management Theory and Social Psychological Research: 3-22. New York: Academic press.
- Terman, L. M. (1904). A preliminary study of the psychology and pedagogy of leadership. *Journal of Genetic Psychology*, 11, 413-451.
- Tidd, J., & Bessant, J. (2009). In Wiley J. (Ed.), *Managing innovation: Integrating technological, market and organizational change* (4th ed.). Chichester:
- Tierney, P., & Farmer, S. M. (2011). Creative self-efficacy development and creative performance over time. *The Journal of Applied Psychology*, 96(2), 277-293.
- Tierney, P., Farmer, S. M., & Graen, G. B. (1999). An examination of leadership and employee creativity: The relevance of traits and relationships. *Personnel Psychology*, 52(3), 591-620.
- Tims, M., Bakker, A. B., & Xanthopoulou, D. (2011). Do transformational leaders enhance their followers' daily work "engagement"? *The Leadership Quarterly*, 22(1), 121-131.
- Truss, C., Shantz, A., Soane, E., Alfes, K., & Delbridge, R. (2013). Employee "engagement", organizational performance and individual well-being: Exploring the evidence, developing the theory. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(14), 2657-2669.
- Tsui, A., Pearce, J., Porter, L., & Tripoli, A. (1997). Alternative approaches to the employee-organization relationship: Does investment in employees pay off? *Academy of Management Journal*, 40, 1089-1121.

- Tuckman, B. W. (1965). Developmental sequence in small groups. *Psychological Bulletin*, 63(6), 384-399.
- Tuckman, B. W., & Jensen, M. A. C. (1977). Stages of small group development revisited. *Group and Organization Studies*, 2(4), 419-427.
- Tuominen, T., & Toivonen, M. (2011). Studying innovation and change activities in KIBS through the lens of innovative behaviour. *International Journal of Innovation Management*, 15(02), 393-422.
- Turner, J. R., & Müller, R. (2005). The project manager's leadership style as a success factor on projects: A literature review. *Project Management Journal*, 36(1), 49-61.
- Vallarino Navarro, D. (2007). El comportamiento innovador como fuente del cambio: El ejemplo en las empresas de servicios. [Innovative behavior as a source of change: the case of the service industry] *Revista FAE*, 10(1), 27-38.
- Van de Ven, A. (1986). Central problems in the management of innovation. *Management Science*, 32, 590-607.
- Van de Ven, A. H., & Drazin, R. (1985). The concept of fit in contingency theory. In L. L. Cummings, & B. M. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior* (pp. 333-366). Greenwich, CT: JAI Press.
- Van de Ven, A. H., Polley, D. E., Garud, R., & Venkararaman, S. (1999). *The innovation journey*. Oxford: Oxford University Press.
- Van den Berg, R. J., Richardson, H. A., & Eastman, L. J. (1999). The impact of high involvement work processes on organizational effectiveness. *Group and Organization Management*, 24(3), 300-339.
- Van der Vegt, G. S., & Janssen, O. (2003). Joint impact of interdependence and group diversity on innovation. *Journal of Management*, 29(5), 729-752.
- Vázquez, A., Acevedo, J. A., Manassero, M. A., & Acevedo, P. (2001). Cuatro paradigmas básicos sobre la naturaleza de la ciencia. *Argumentos De Razón Técnica*, 4, 135-176.
- Venkatraman, N. (1989). The concept of fit in strategy research: Toward verbal and statistical correspondence. *The Academy of Management Review*, 14(3), 423-444.
- Verworn, B., & Hipp, C. (2009). Does the ageing workforce hamper innovativeness of firms? (No) Evidence from Germany. *International Journal of Human Resources Development and Management*, 9(2/3), 180-197.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34(1), 89-126.

- Wang, P., & Rode, J. C. (2010). Transformational leadership and follower creativity: The moderating effects of identification with leader and organizational climate. *Human Relations, 63*(8), 1105-1128.
- Wang, Y.L. (2013). R&D employees' innovative behaviors in Taiwan: HRM and managerial coaching as moderators. *Asia Pacific Journal of Human Resources, 51*(4), 491-515.
- Wartofsky, M. W. (1981). *Introducción a la filosofía de la ciencia*. Madrid: Alianza.
- West, M. A., y Hirst, G. (2003). Cooperation and teamwork for innovation. In M. A. West, D. Tjosvold y K. G. Smith (Ed.), *International handbook of organizational teamwork and cooperative working* (pp. 297-319). Chichester, England: Wiley.
- West, M. A., & Farr, J. L. (1990). Innovation at work. In West, M. A. y Farr, J. L. (Ed.), *Innovation and creativity at work: Psychological and organizational strategies* (pp. 3-13). Chichester: John Wiley & Sons.
- West, M. A., & Farr, J. L. (1989). Innovation at work: Psychological perspectives. *Social Behaviour, 4*(1), 15-30.
- Wheelan, S. A. (2003). An initial exploration of the internal dynamics of leadership teams. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research, 55*(3), 179-188.
- Wheelan, S. A. (2009). Group size, group development, and group productivity. *Small Group Research, 40*(2), 247-262.
- Wheelan, S. A., Davidson, B., & Tilin, F. (2003). Group development across time: Reality or illusion? *Small Group Research, 34*(2), 223-245.
- Wheelan, S. A., & Hochberger, J. M. (1996). Validation studies of the group development questionnaire. *Small Group Research, 27*(1), 143-170.
- Woodman, R. W., Sawyer, J. E., & Griffin, R. W. (1993). Toward a theory of organizational creativity. *Academy of Management Review, 18*(2), 293-321.
- Wright, P. M., & Boswell, W. (2002). Desegregating HRM: A review and synthesis of micro and macro human resource management research. *Journal of Management, 28*(3), 247-276.
- Wright, P. M., Snell, S. A., & Jacobsen, H. H. (2004). Current approaches to HR strategies: Inside-out versus outside-in. *Human Resource Planning, 27*(4), 36-46.
- Xerri, M. J. (2013). *Are committed employees more likely to exhibit innovative behavior: a social exchange perspective*. PhD thesis. Southern Cross University, Lismore, NSW.
- Yalabik, Z. Y., Popaitoon, P., Chowne, J. A., & Rayton, B. A. (2013). Work "engagement" as a mediator between employee attitudes and outcomes. *The International Journal of Human Resource Management, 23*(1), 1-25.

- Yeung, A. K., & Berman, R. (1997). Adding value through human resources: Reorienting human resources to drive business performance. 321. . *Human Resource Management*, 36(3), 321-335.
- Yidong, T., & Xinxin, L. (2013). How ethical leadership influence employees' innovative work behavior: A perspective of intrinsic motivation. *Journal of Business Ethics*, 116(2), 441-455.
- Youndt, M. A., Snell, S. A., Dean, J. W. J., & Lepak, D. P. (1996). Human resource management, manufacturing strategy and firm performance. *Academy of Management Journal*, 39(4), 836-866.
- Yu, K. P., Ji, H. S., Seung, W. Y., & Kim, J. (2013). Learning organization and innovative behavior: The mediating effect of work "engagement". *Euro Journal of Training and Development*, 38(1), 75-94.
- Yuan, F., & Woodman, R. W. (2010). Innovative behavior in the workplace: The role of performance and image outcome expectations. *Academy of Management Journal*, 53(2), 323-342.
- Yukl, G. (1999). An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. *The Leadership Quarterly*, 10, 285-305.
- Yukl, G. (2002). A hierarchical taxonomy of leadership behavior: Integrating a half century of behavior research. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9(1), 15-32.
- Yukl, G. (2006). *Leadership in organizations* (Sixth edition ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Yukl, G. (2008). How leaders influence organizational effectiveness. *The Leadership Quarterly*, 19(6), 708-722.
- Zaltman, G., Duncan, R., & Holbeck, J. (1973). *Innovations and organizations*. New York: Wiley.
- Zeithaml, V., Bitner, M. J., & Gremler, D. D. (2009). *Services marketing: Integrating customer focus across the firm* (5th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Zhang, X., & Bartol, K. M. (2010). Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process "engagement". *Academy of Management Journal*, 53(1), 107-128.
- Zhou, Y., Zhang, Y., & Montoro-Sánchez, Á. (2011). Utilitarianism or romanticism: The effect of rewards on employees' innovative behaviour. *International Journal of Manpower*, 32(1), 81-98.
- Zikmund, W. G. (2003). *Fundamentos de investigación de mercados* (2ª ed.). Madrid: Thompson.

Información y estudios específicos del sector de la distribución alimentaria utilizados en esta investigación:

Alimarket:

- Distribución Alimentaria: El sector avanza con cautela, 23 de octubre de 2015
- Hipermercados: El consumidor, eje de las decisiones, 21 de julio de 2015
- Distribución: El sector se encamina hacia un nuevo escenario, 24 de marzo de 2015
- Euskadi y Navarra, avance a distinto ritmo, 26 de marzo de 2015

Kantar Worldpanel

- Radar de la innovación, marzo 2015

Juan José Toribio

- La cadena agroalimentaria en España (equipo investigación IESE Business School, 2012)

CUESTIONARIO ESTILO DE
LIDERAZGO Y COMPORTAMIENTO
INNOVADOR

Presentación

El presente cuestionario forma parte de una investigación de la Universidad de Deusto en la que se quiere evaluar el impacto que tiene el modelo de liderazgo en el *comportamiento innovador de los trabajadores dentro del Sector de la Distribución Alimentaria*. Entendiendo por innovación la implantación de nuevas ideas, procesos, productos o procedimientos.

Se trata de un cuestionario ANÓNIMO. Tus aportaciones permitirán profundizar en el conocimiento del comportamiento innovador de los trabajadores, el liderazgo y de otros factores relacionados.

Rellenar el cuestionario tendrá una duración aproximada de 10 minutos y tendrás el apoyo de un profesional para que le preguntes cualquier duda al respecto. Una vez rellenado, no tendrás más que introducirlo en el sobre, cerrarlo y entregárselo a la persona de apoyo.

¡MUCHAS GRACIAS POR TU COLABORACIÓN!

A.- Mi sección la formamos un total de X personas (indicar número)..... N° _____

B.- Soy jefa/e de sección o mando intermedio o jefa/e de tienda.....1. Sí 2. NO

1. **¿Con qué frecuencia** ocurren los siguientes hechos o acontecimientos referidos a tus aportaciones en innovaciones y mejoras? ¿Nunca, casi nunca, a veces, casi siempre o siempre?

| | NUNCA | CASI NUNCA | A VECES | CASI SIEMPRE | SIEMPRE |
|--|-------|------------|---------|--------------|---------|
| Me pregunto cómo puede mejorarse el trabajo... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Me intereso por tareas que no forman parte, estrictamente, de mi trabajo diario... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Sugiero la necesidad de adquirir nuevos conocimientos... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Dedico tiempo y energía a buscar nuevos métodos de trabajo, técnicas o instrumentos... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Aporto soluciones originales a los problemas... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Encuentro nuevos caminos para ejecutar las tareas... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Hago que personas clave de la organización se entusiasmen con ideas innovadoras... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Trato de convencer a otros para apoyar una idea innovadora... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Consigo aprobación para desarrollar ideas innovadoras... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Introduzco habitualmente ideas innovadoras en los métodos de trabajo... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Contribuyo a implantar nuevas ideas... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Me esfuerzo en el desarrollo de cosas nuevas... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Sugiero desarrollar o incorporar nuevos productos o servicios a los actuales... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Solicito cambios y propongo mejoras sobre los medios materiales o informáticos puestos a mi disposición... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

2. **¿Con qué frecuencia** ocurren los siguientes hechos o acontecimientos en relación a ti y a tu jefa/e de tienda? Utiliza la escala: nunca, casi nunca, a veces, casi siempre o siempre.

| Mi jefa/e de tienda... | NUNCA | CASI NUNCA | A VECES | CASI SIEMPRE | SIEMPRE |
|---|-------|------------|---------|--------------|---------|
| ...me pregunta mi opinión | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| ...me anima a expresar mis ideas y sugerencias | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| ...me solicita sugerencias sobre cómo llevar a cabo mis tareas | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| ...escucha mis ideas y sugerencias | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| ...me consulta en relación con cambios importantes | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| ...atiende a mis ideas y sugerencias para tomar decisiones que me afectan | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| Mi jefa/e de tienda... | CASI | | | CASI | |
|---|-------|-------|---------|---------|---------|
| | NUNCA | NUNCA | A VECES | SIEMPRE | SIEMPRE |
| ...da la oportunidad de opinar a todos los miembros del grupo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| ...toma en consideración mis ideas, aún cuando no esté de acuerdo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| ...me da oportunidades para contribuir a dar forma a innovaciones en mi área de responsabilidad | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| ...me permite fijarme mis propios objetivos | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| ...solicita mi opinión en decisiones que pueden afectarme | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| ...toma muchas decisiones junto conmigo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

3. ¿Cuál es tu grado de acuerdo o desacuerdo respecto a las siguientes afirmaciones referidas a tu vinculación afectiva con la empresa?

| Considero que... | MUY EN | | ALGO EN | | NI ACUERDO | |
|--|------------|------------|------------|---------|------------|------------|
| | DESACUERDO | DESACUERDO | DESACUERDO | ACUERDO | ACUERDO | DE ACUERDO |
| ... los problemas de la empresa son mis problemas | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| ... soy como "parte de la familia" en la empresa | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| ... la empresa tiene un gran significado personal para mí | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| ... estoy emocionalmente apegada/o a la empresa | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| ... tengo un gran sentido de pertenencia a la empresa | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| ... la empresa se preocupa por mí más allá de mi condición de trabajador/a | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |

4. ¿Cuál es tu grado de acuerdo o desacuerdo respecto a las siguientes afirmaciones referidas a tu identificación con el trabajo que desempeñas?

| Grado acuerdo o desacuerdo | MUY EN | | ALGO EN | | NI ACUERDO | |
|---|------------|------------|------------|---------|------------|------------|
| | DESACUERDO | DESACUERDO | DESACUERDO | ACUERDO | ACUERDO | DE ACUERDO |
| En mi trabajo me siento llena/o de energía | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Soy fuerte y vigorosa/o en mi trabajo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Estoy entusiasmada/o con mi trabajo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Mi trabajo me estimula e inspira | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Al levantarme a la mañana, tengo ganas de ir a trabajar | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Soy feliz cuando estoy absorta/o en mi trabajo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Estoy orgullosa/o del trabajo que hago | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Estoy inmersa/o y concentrado en mi trabajo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| El tiempo "vuela" cuando estoy trabajando | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |

5. ¿Cuál es tu grado de acuerdo o desacuerdo respecto a los siguientes aspectos de tu relación laboral con la empresa?

| Grado acuerdo o desacuerdo | MUY EN | | ALGO EN | | NI ACUERDO | |
|--|------------|------------|------------|---------|------------|------------|
| | DESACUERDO | DESACUERDO | DESACUERDO | ACUERDO | ACUERDO | DE ACUERDO |
| PARTICIPACIÓN | | | | | | |
| En esta empresa se anima a los trabajadores a proponer nuevas soluciones a los problemas | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Estoy satisfecha/o con mi participación en relación a las decisiones relacionadas con mi trabajo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| A la máxima Dirección de la Empresa le gusta recibir sugerencias y recomendaciones | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| La Empresa realiza muchos esfuerzos por conocer la opinión e ideas del personal de las tiendas | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| RETRIBUCIÓN | | | | | | |
| No tengo un salario por debajo del correspondiente a mi puesto | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| En comparación con mis compañeros estoy bien pagada/o | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Hasta donde yo sé los salarios en esta empresa son tan altos o más que en otras empresas similares | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Estoy satisfecho con los beneficios sociales que ofrece la empresa | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |

| Grado acuerdo o desacuerdo | MUY EN DESACUERDO | ALGO EN DESACUERDO | NI ACUERDO NI DESACUERDO | ALGO DE ACUERDO | MUY DE ACUERDO |
|--|----------------------|-----------------------|--------------------------------|--------------------|-------------------|
| FORMACIÓN | | | | | |
| Estoy bien preparada/o para mi trabajo debido a la formación que he recibido de la empresa | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Tengo suficientes oportunidades de asistir a formaciones para tener más oportunidades de acceder a mejores funciones | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Existen suficientes opciones para recibir formación que me permita mejorar en mi puesto actual | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Existen suficientes opciones para recibir formación que me permita optar a un puesto mejor | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| INFORMACIÓN | | | | | |
| Estoy bien informada/o sobre la marcha de mi tienda | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Estoy bien informada/o sobre la marcha de la Empresa | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Estoy bien informada/o sobre los productos y servicios que vendemos | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Estoy bien informada/o sobre los objetivos de la empresa | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

6. En relación con la tienda en la que estás cuál es tu grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones:

| Grado acuerdo o desacuerdo | MUY EN DESACUERDO | ALGO EN DESACUERDO | NI ACUERDO NI DESACUERDO | ALGO DE ACUERDO | MUY DE ACUERDO |
|---|----------------------|-----------------------|--------------------------------|--------------------|-------------------|
| Cohesión | | | | | |
| Asumimos plenamente los objetivos del equipo y tenemos una visión compartida | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Estoy satisfecha/o con el nivel de compromiso del resto de compañeros hacia el trabajo a realizar | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Muchos de los miembros del equipo de trabajo tienen sus propias ideas y priorizan sus intereses (van a lo suyo y afecta al grupo) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Mis compañeros/as no me dan suficientes oportunidades para mejorar mi rendimiento personal | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Nos gustaría pasar más tiempo juntos fuera de horas de trabajo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Los compañeros/as no se reúnen fuera del horario laboral | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Los compañeros/as pocas veces tenemos celebraciones juntos | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Los compañeros preferirían salir por ahí cada uno por su lado antes que como equipo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Este es uno de los colectivos más importantes de mi vida social | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Algunos de mis mejores amigos están en este equipo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Riesgos de Imagen | | | | | |
| Mis compañeros tendrían peor opinión sobre mí si a menudo probase nuevas formas de hacer mi trabajo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Mis compañeros pensarían que estoy loca/o si propongo nuevas formas de realizar mi trabajo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Otras personas tendrían una peor opinión sobre mí si intentara cambiar cómo funcionan las cosas en la empresa | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Integración | | | | | |
| Unos miembros del equipo no se fían de otros y vigilan lo que están haciendo los demás | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Hay muy poco conflicto entre las diferentes secciones | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Se comparte información entre las diferentes secciones | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| La colaboración entre todos es muy efectiva | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Hay poco respeto entre algunas de las secciones | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Datos de clasificación:

Serán analizados uno a uno, de forma que no se combinarán las diferentes variables y respetando el secreto estadístico, así ninguna persona podrá ser identificada en los resultados del estudio. Rellena todas las preguntas, por favor.

| | | | |
|----------------------------------|--------------------------|--------------------------|-------------------------|
| Sexo: | Femenino..... 1 | Masculino..... 2 | |
| Edad: | Menor de 25 años.... 1 | De 26 a 35 años 2 | De 36 a 45 años 3 |
| | De 46 a 55 años 4 | Más de 55 años 5 | |
| Antigüedad en la tienda: | Menos de 1 año..... 1 | Entre 1 y 5 años..... 2 | Entre 6 y 10 años ... 3 |
| | Entre 11 y 15 años .. 4 | Entre 16 y 20 años ... 5 | Más de 21 años 6 |
| Antigüedad en la empresa: | Menos de 1 año..... 1 | Entre 1 y 5 años..... 2 | Entre 6 y 10 años ... 3 |
| | Entre 11 y 15 años .. 4 | Entre 16 y 20 años ... 5 | Más de 21 años 6 |
| Estudios: | Obligatorios, EGB 1 | Bachiller/FP..... 2 | Universitarios..... 3 |
| Jornada: | Jornada completa ... 1 | Otra 2 | |
| Contrato: | Fijo 1 | Eventual 2 | Formación 3 |

Observaciones:

Paradigma de investigación y principales corrientes del pensamiento científico

Paradigma de investigación

Según Vazquez et al., 2001, “un paradigma está formado por un conjunto de supuestos muy generales sobre el mundo y sobre la forma en que éste puede estudiarse (métodos para acceder al conocimiento)”.

El sistema de supuestos entrelazados que representa un paradigma de investigación puede resumirse en tres preguntas fundamentales (Guba y Lincoln, 2002):

- “1. Pregunta ontológica: ¿Cuál es la forma y naturaleza de la realidad, y, qué es lo que podemos conocer de ella?.
2. Pregunta epistemológica: ¿Cuál es la naturaleza de la relación entre quien conoce o busca conocer (el investigador) y lo que puede ser conocido?.
3. Pregunta metodológica: ¿Cómo puede el investigador arreglárselas para averiguar si lo que él o ella cree puede llegar a ser conocido?”.

El progreso científico es considerado como algo discontinuo. Cada cierto tiempo, los periodos en los que de manera incremental se van acumulando nuevos conocimientos en la Ciencia se interrumpen, sistemáticamente, por una etapa crítica de búsqueda de nuevos métodos y teorías hasta lograr un nuevo paradigma.

Un paradigma es “una red de creencias teóricas y metodológicas, valores, ideas, técnicas y procedimientos compartidos por una comunidad científica para solucionar problemas” El nuevo paradigma conlleva radicales cambios cognitivos (supuestos, percepciones, sistemas conceptuales, postulados teóricos...) y metodológicos (estrategias procedimentales, métodos, técnicas de análisis y criterios de evaluación); un nuevo lenguaje científico y nuevos compromisos adoptados y compartidos por a la comunidad científica. (Vázquez et al, 2001).

No hay consenso sobre cuáles son los paradigmas aplicables a las ciencias sociales.

Así, la tradición aristotélica (axiológica) y la tradición galileana (pragmática), son los paradigmas tradicionales o clásicos del pensamiento científico o filosofía de la Ciencia), sobre los que se han ido construyendo los principales paradigmas utilizados en las diferentes ramas de la Ciencia.

Principales corrientes del pensamiento científico

Para Aristóteles (384-322 a. C.) la Ciencia es conocimiento cierto por medio de causas, y la Filosofía es la Ciencia primera y universal a las ciencias poéticas, prácticas y teóricas. El conocimiento se induce de la observación de hechos y la causa de su ser es deducida lógicamente a partir de axiomas.

Si bien, el conocimiento avanza gracias a grandes genios, sabios y filósofos, la Ciencia como actividad se inicia a partir de la revolución copernicana, en los siglos XV-XVII. Al modelo axiomático de la tradición aristotélica se impone la concepción pragmática galileana de la Ciencia, basada en experimentación y causalidad. La realidad social es independiente de la voluntad humana, se conoce a través de los sentidos, puede ser observada y medida. Esta es la base de la filosofía empirista de Sir Francis Bacon (1565-1626) que acepta como conocimiento aquel que se puede probar mediante el método experimental inductivo.

Auguste Comte (1798-1857), considerado el padre de la sociología, es uno de los fundadores del positivismo científico, que sostiene que el conocimiento científico solamente puede surgir de la afirmación de las hipótesis a través de un único método científico, común a todas las ciencias (monísmo metodológico). El positivismo ha sido, o sigue siendo, el paradigma predominante.

En el siglo XIX como reacción al positivismo, surge la epistemología hermenéutica y la fenomenología trascendental, que plantea la necesidad de conocer las causas internas de los fenómenos, alejándose de la observación de estos. Establece para las ciencias del espíritu una metodología interpretativa, subjetiva, diferenciada al método científico aplicado a las ciencias naturales en el estudio objetivo de fenómenos en términos de causa-efecto. La epistemología hermenéutica vincula el estudio de las ciencias humanas a la comprensión de textos históricos y a los métodos cualitativos.

Para Max Weber (1864- 1920) las ciencias histórico-sociales y la sociología están obligadas, además de a observar la realidad, a interpretarla, distinguiéndose por su “orientación hacia el individuo” y por el uso del método cualitativo.

A principios del siglo XX, el Círculo de Viena (1929-1936) relega a la Metafísica y constituye la filosofía de la Ciencia, defendiendo como teoría de la Ciencia el empirismo lógico (neoempirismo o neopositivismo) basado en el método inductivo.

Para Karl Popper (1902-1994) representante del “Racionalismo crítico”, el conocimiento es provisional y la Ciencia debe buscar permanentemente la verdad. El método hipotético-deductivo, común a las ciencias sociales y naturales, no permite cercionarse de la verdad de una teoría o hipótesis, solo probar la falsedad de los enunciados científicos (falsacionismo). La veracidad de una teoría no está garantizada -o no puede deducirse- por un cúmulo de evidencias a favor de sus hipótesis, que a su vez podrían sostener otras teorías.

Así, las hipótesis y teorías “podrían ser rechazadas (falsadas) si se contradicen con los datos” o no ser rechazadas si se ajustan a ellos, “pero no pueden ser confirmadas estadísticamente” (Batista y Coenders, 2000).

Otros autores sostienen que las teorías deben interpretarse en el contexto histórico y social donde germinan, estudiando la estructura de la comunidad científica, el esquema conceptual o paradigma donde se desarrolla cada teoría. El conocimiento científico tiene un componente teórico. Está condicionado al paradigma en el que se formula. Tras el predominio del empirismo lógico, solo contestado por Popper y sus seguidores, es en la segunda mitad del siglo XX cuando se inicia la crisis de la filosofía positivista.

En este panorama, el paradigma post-positivista, uno de los predominantes en ciencias sociales, resulta una versión renovada y más sólida del positivismo, que manteniendo la predicción y el control como meta, rescata la importancia del sujeto, acogiendo postulados de orientaciones como la interpretativa y la teoría crítica.

El paradigma post-positivista de investigación

Las críticas a la orientación positivista, debido según Popper “a sus dificultades intrínsecas insuperables” (monismo, realismo ingenuo, objetivismo...) llevan a su progresivo abandono. Wittgenstein, encarna este proceso, sentando las bases para el desarrollo del pensamiento post-positivista, que tiene lugar desde mediados del siglo XX.

A continuación se presenta la respuesta a cada una de las tres preguntas que representan los supuestos básicos de investigación.

Tabla A.2.1: Creencias básicas en el paradigma de investigación post-positivista

| | |
|---------------|---|
| Ontología | Realismo crítico; Realidad aprehensible solo de manera imperfecta y probable |
| Epistemología | Dualista/objetivista modificada, Tradición/comunidad crítica; Hallazgos probablemente reales |
| Metodología | Experimental/manipuladora modificada; Multiplicidad crítica; Comprobar falsedad de hipótesis; Cuantitativa, puede incluir métodos cualitativos |

Elaboración propia. Fuente: Guba y Lincoln, 2002. Pág. 124.

A continuación se detalla la respuesta, que siguiendo a Guba y Lincoln (2002), el post-positivismo ofrece a cada una de las tres principales preguntas metafísicas, que representan los supuestos básicos de investigación.

1. Pregunta ontológica: ¿Cuál es la forma y naturaleza de la realidad, y, qué es lo que podemos conocer de ella? Realismo crítico. Supone que existe la realidad pero sólo es aprehensible imperfectamente debido a mecanismos intelectuales humanos básicamente defectuosos y a la naturaleza fundamentalmente indómita de los fenómenos.

2. Pregunta epistemológica: ¿Cuál es la naturaleza de la relación entre quien conoce o busca conocer (el investigador) y lo que puede ser conocido? Dualista/objetivista modificada: es posible aproximarse a la realidad pero nunca plenamente conocerla. El dualismo es abandonado, pero la “objetividad” sigue siendo un ideal regulador; se pone un énfasis especial en los “guardianes” externos de la objetividad, tales como las tradiciones críticas (¿Los hallazgos coinciden con el conocimiento pre-existente?) y la comunidad crítica (tales como editores, árbitros y pares profesionales). Los hallazgos replicables probablemente sean verdaderos (pero siempre están sujetos a la falsación).

3. Pregunta metodológica: ¿Cómo puede el investigador arreglárselas para averiguar si lo que él o ella cree puede llegar a ser conocido?” Experimental /manipulativa modificada: El énfasis se pone sobre la “multiplicidad crítica” (una versión mejorada de la triangulación) como modo de falsar (más que de verificar) las hipótesis. La metodología pretende rectificar algunos de los problemas observados anteriormente, haciendo la investigación en entornos más naturales, recogiendo más información situacional y reintroduciendo el descubrimiento como un elemento en la investigación, y en las ciencias sociales en particular, solicitando puntos de vista que ayuden a determinar los significados y los propósitos que las personas atribuyen a sus acciones.

Hoja
en
blanco

Resultados descriptivos

Variable dependiente: comportamiento innovador individual del trabajador

| | | Nunca | Casi nunca | A veces | Casi siempre | Siempre |
|---|---|-------|------------|---------|--------------|---------|
| 1. Me pregunto cómo puede mejorarse el trabajo | n | 5 | 22 | 276 | 278 | 222 |
| | % | ,6% | 2,7% | 34,4% | 34,6% | 27,6% |
| 2. Me intereso por tareas que no forman parte, estrictamente, de mi trabajo diario | n | 10 | 33 | 300 | 268 | 192 |
| | % | 1,2% | 4,1% | 37,4% | 33,4% | 23,9% |
| 3. Sugiero la necesidad de adquirir nuevos conocimientos | n | 21 | 61 | 307 | 194 | 220 |
| | % | 2,6% | 7,6% | 38,2% | 24,2% | 27,4% |
| 4. Dedico tiempo y energía a buscar nuevos métodos de trabajo, técnicas o instrumentos | n | 26 | 88 | 339 | 235 | 115 |
| | % | 3,2% | 11,0% | 42,2% | 29,3% | 14,3% |
| 5. Aporto soluciones originales a los problemas | n | 18 | 59 | 403 | 217 | 106 |
| | % | 2,2% | 7,3% | 50,2% | 27,0% | 13,2% |
| 6. Encuentro nuevos caminos para ejecutar las tareas | n | 16 | 51 | 384 | 252 | 100 |
| | % | 2,0% | 6,4% | 47,8% | 31,4% | 12,5% |
| 7. Hago que personas clave de la organización se entusiasmen con ideas innovadoras | n | 65 | 177 | 342 | 140 | 79 |
| | % | 8,1% | 22,0% | 42,6% | 17,4% | 9,8% |
| 8. Trato de convencer a otros para apoyar una idea innovadora | n | 50 | 137 | 330 | 182 | 104 |
| | % | 6,2% | 17,1% | 41,1% | 22,7% | 13,0% |
| 9. Consigo aprobación para desarrollar ideas innovadoras | n | 63 | 150 | 352 | 189 | 49 |
| | % | 7,8% | 18,7% | 43,8% | 23,5% | 6,1% |
| 10. Introduzco habitualmente ideas innovadoras en los métodos de trabajo | n | 52 | 165 | 409 | 138 | 39 |
| | % | 6,5% | 20,5% | 50,9% | 17,2% | 4,9% |
| 11. Contribuyo a implantar nuevas ideas | n | 37 | 109 | 383 | 179 | 95 |
| | % | 4,6% | 13,6% | 47,7% | 22,3% | 11,8% |
| 12. Me esfuerzo en el desarrollo de cosas nuevas | n | 7 | 37 | 204 | 311 | 244 |
| | % | ,9% | 4,6% | 25,4% | 38,7% | 30,4% |
| 13. Sugiero desarrollar o incorporar nuevos productos o servicios a los actuales | n | 40 | 90 | 324 | 230 | 119 |
| | % | 5,0% | 11,2% | 40,3% | 28,6% | 14,8% |
| 14. Solicito cambios y propongo mejoras sobre los medios materiales o informáticos puestos a mi disposición | n | 66 | 140 | 321 | 192 | 84 |
| | % | 8,2% | 17,4% | 40,0% | 23,9% | 10,5% |

| | Media | Desviación típica | N |
|---|-------|-------------------|-----|
| V1.1 1. Me pregunto cómo puede mejorarse el trabajo | 3,86 | ,876 | 803 |
| V1.2 2. Me intereso por tareas que no forman parte, estrictamente, de mi trabajo diario | 3,75 | ,909 | 803 |
| V1.3 3. Sugiero la necesidad de adquirir nuevos conocimientos | 3,66 | 1,040 | 803 |
| V1.4 4. Dedico tiempo y energía a buscar nuevos métodos de trabajo, técnicas o instrumentos | 3,40 | ,971 | 803 |
| V1.5 5. Aporto soluciones originales a los problemas | 3,42 | ,888 | 803 |
| V1.6 6. Encuentro nuevos caminos para ejecutar las tareas | 3,46 | ,863 | 803 |
| V1.7 7. Hago que personas clave de la organización se entusiasmen con ideas innovadoras | 2,99 | 1,055 | 803 |
| V1.8 8. Trato de convencer a otros para apoyar una idea innovadora | 3,19 | 1,063 | 803 |
| V1.9 9. Consigo aprobación para desarrollar ideas innovadoras | 3,01 | ,991 | 803 |
| V1.10 10. Introduzco habitualmente ideas innovadoras en los métodos de trabajo | 2,93 | ,910 | 803 |
| V1.11 11. Contribuyo a implantar nuevas ideas | 3,23 | ,982 | 803 |
| V1.12 12. Me esfuerzo en el desarrollo de cosas nuevas | 3,93 | ,904 | 803 |
| V1.13 13. Sugiero desarrollar o incorporar nuevos productos o servicios a los actuales | 3,37 | 1,027 | 803 |
| V1.14 14. Solicito cambios y propongo mejoras sobre los medios materiales o informáticos puestos a mi disposición | 3,11 | 1,072 | 803 |

Variables independientes:

Liderazgo participativo

| | | Nunca | Casi nunca | A veces | Casi siempre | Siempre |
|---|---|-------|------------|---------|--------------|---------|
| 1. ...me pregunta mi opinión | n | 52 | 90 | 314 | 212 | 135 |
| | % | 6,5% | 11,2% | 39,1% | 26,4% | 16,8% |
| 2. ...me anima a expresar mis ideas y sugerencias | n | 57 | 100 | 254 | 194 | 198 |
| | % | 7,1% | 12,5% | 31,6% | 24,2% | 24,7% |
| 3. ...me solicita sugerencias sobre cómo llevar a cabo mis tareas | n | 68 | 119 | 241 | 204 | 171 |
| | % | 8,5% | 14,8% | 30,0% | 25,4% | 21,3% |
| 4. ...escucha mis ideas y sugerencias | n | 39 | 57 | 199 | 234 | 274 |
| | % | 4,9% | 7,1% | 24,8% | 29,1% | 34,1% |
| 5. ...me consulta en relación con cambios importantes | n | 90 | 116 | 204 | 170 | 223 |
| | % | 11,2% | 14,4% | 25,4% | 21,2% | 27,8% |
| 6. ...atiende a mis ideas y sugerencias para tomar decisiones que me afectan | n | 45 | 71 | 191 | 232 | 264 |
| | % | 5,6% | 8,8% | 23,8% | 28,9% | 32,9% |
| 7. ...da la oportunidad de dar su opinión a todos los miembros del grupo | n | 37 | 65 | 217 | 225 | 259 |
| | % | 4,6% | 8,1% | 27,0% | 28,0% | 32,3% |
| 8. ...toma en consideración mis ideas, aun cuando no esté de acuerdo | n | 54 | 89 | 295 | 195 | 170 |
| | % | 6,7% | 11,1% | 36,7% | 24,3% | 21,2% |
| 10. ...me da oportunidades para contribuir a dar forma a innovaciones en mi área de responsabilidad | n | 49 | 77 | 245 | 223 | 209 |
| | % | 6,1% | 9,6% | 30,5% | 27,8% | 26,0% |
| 11. ...me permite fijarme mis propios objetivos | n | 73 | 83 | 243 | 199 | 205 |
| | % | 9,1% | 10,3% | 30,3% | 24,8% | 25,5% |
| 12. ...solicita mi opinión en decisiones que pueden afectarme | n | 42 | 61 | 203 | 231 | 266 |
| | % | 5,2% | 7,6% | 25,3% | 28,8% | 33,1% |
| 13. ...toma muchas decisiones junto conmigo | n | 87 | 135 | 248 | 190 | 143 |
| | % | 10,8% | 16,8% | 30,9% | 23,7% | 17,8% |

| | Media | Desviación típica | N |
|---|-------|-------------------|-----|
| V2.1 1. ...me pregunta mi opinión | 3,36 | 1,086 | 803 |
| V2.2 2. ...me anima a expresar mis ideas y sugerencias | 3,47 | 1,191 | 803 |
| V2.3 3. ...me solicita sugerencias sobre cómo llevar a cabo mis tareas | 3,36 | 1,210 | 803 |
| V2.4 4. ...escucha mis ideas y sugerencias | 3,81 | 1,129 | 803 |
| V2.5 5. ...me consulta en relación con cambios importantes | 3,40 | 1,326 | 803 |
| V2.6 6. ...atiende a mis ideas y sugerencias para tomar decisiones que me afectan | 3,75 | 1,167 | 803 |
| V2.7 7. ...da la oportunidad de dar su opinión a todos los miembros del grupo | 3,75 | 1,128 | 803 |
| V2.8 8. ...toma en consideración mis ideas, aun cuando no esté de acuerdo | 3,42 | 1,138 | 803 |
| V2.10 10. ...me da oportunidades para contribuir a dar forma a innovaciones en mi área de responsabilidad | 3,58 | 1,151 | 803 |
| V2.11 11. ...me permite fijarme mis propios objetivos | 3,47 | 1,230 | 803 |
| V2.12 12. ...solicita mi opinión en decisiones que pueden afectarme | 3,77 | 1,143 | 803 |
| V2.13 13. ...toma muchas decisiones junto conmigo | 3,21 | 1,228 | 803 |

Compromiso afectivo

| | | 1 Muy en desacuerdo | 2 Algo en desacuerdo | 3 Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 4 Algo de acuerdo | 5 Muy de acuerdo |
|--|---|---------------------|----------------------|----------------------------------|-------------------|------------------|
| 1. ...los problemas de la empresa son mis problemas | n | 8 | 43 | 116 | 321 | 315 |
| | % | 1,0% | 5,4% | 14,4% | 40,0% | 39,2% |
| 2. ...soy como "parte de la familia" en la empresa | n | 56 | 67 | 191 | 246 | 243 |
| | % | 7,0% | 8,3% | 23,8% | 30,6% | 30,3% |
| 3. ...la empresa tiene un gran significado personal para mí | n | 32 | 43 | 191 | 294 | 243 |
| | % | 4,0% | 5,4% | 23,8% | 36,6% | 30,3% |
| 4. ...estoy emocionalmente apegada/o a la empresa | n | 50 | 80 | 241 | 274 | 158 |
| | % | 6,2% | 10,0% | 30,0% | 34,1% | 19,7% |
| 5. ...tengo un gran sentido de pertenencia a la empresa | n | 34 | 62 | 180 | 287 | 240 |
| | % | 4,2% | 7,7% | 22,4% | 35,7% | 29,9% |
| 6. ...la empresa se preocupa por mí más allá de mi condición de trabajador/a | n | 92 | 107 | 246 | 235 | 123 |
| | % | 11,5% | 13,3% | 30,6% | 29,3% | 15,3% |

| | Media | Desviación típica | N |
|---|-------|-------------------|-----|
| V3.1 1. ...los problemas de la empresa son mis problemas | 4,11 | ,911 | 803 |
| V3.2 2. ...soy como "parte de la familia" en la empresa | 3,69 | 1,186 | 803 |
| V3.3 3. ...la empresa tiene un gran significado personal para mí | 3,84 | 1,043 | 803 |
| V3.4 4. ...estoy emocionalmente apegada/o a la empresa | 3,51 | 1,104 | 803 |
| V3.5 5. ...tengo un gran sentido de pertenencia a la empresa | 3,79 | 1,082 | 803 |
| V3.6 6. ...la empresa se preocupa por mí más allá de mi condición de trabajador/a | 3,24 | 1,201 | 803 |

“Engagement”

| | | 1 Muy en desacuerdo | 2 Algo en desacuerdo | 3 Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 4 Algo de acuerdo | 5 Muy de acuerdo |
|--|---|---------------------|----------------------|----------------------------------|-------------------|------------------|
| 1. En mi trabajo me siento llena/o de energía | n | 8 | 30 | 90 | 314 | 361 |
| | % | 1,0% | 3,7% | 11,2% | 39,1% | 45,0% |
| 2. Soy fuerte y vigorosa/o en mi trabajo | n | 6 | 6 | 72 | 311 | 408 |
| | % | ,7% | ,7% | 9,0% | 38,7% | 50,8% |
| 3. Estoy entusiasmada/o con mi trabajo | n | 7 | 25 | 126 | 274 | 371 |
| | % | ,9% | 3,1% | 15,7% | 34,1% | 46,2% |
| 4. Mi trabajo me estimula e inspira | n | 13 | 45 | 168 | 280 | 297 |
| | % | 1,6% | 5,6% | 20,9% | 34,9% | 37,0% |
| 5. Cuando me levanto por las mañanas, tengo ganas de ir a trabajar | n | 44 | 69 | 223 | 260 | 207 |
| | % | 5,5% | 8,6% | 27,8% | 32,4% | 25,8% |
| 6. Soy feliz cuando estoy absorta/o en mi trabajo. | n | 21 | 44 | 195 | 275 | 268 |
| | % | 2,6% | 5,5% | 24,3% | 34,2% | 33,4% |
| 7. Estoy orgullosa/o del trabajo que hago | n | 8 | 11 | 69 | 255 | 460 |
| | % | 1,0% | 1,4% | 8,6% | 31,8% | 57,3% |
| 8. Estoy inmersa/o y concentrado en mi trabajo | n | 4 | 12 | 58 | 297 | 432 |
| | % | ,5% | 1,5% | 7,2% | 37,0% | 53,8% |
| 9. El tiempo "vuela" cuando estoy trabajando | n | 13 | 23 | 132 | 236 | 399 |
| | % | 1,6% | 2,9% | 16,4% | 29,4% | 49,7% |

| | Media | Desviación típica | N |
|---|-------|----------------------|-----|
| V4.1 1. En mi trabajo me siento llena/o de energía | 4,23 | ,865 | 803 |
| V4.2 2. Soy fuerte y vigorosa/o en mi trabajo | 4,38 | ,742 | 803 |
| V4.3 3. Estoy entusiasmada/o con mi trabajo | 4,22 | ,881 | 803 |
| V4.4 4. Mi trabajo me estimula e inspira | 4,00 | ,975 | 803 |
| V4.5 5. Cuando me levanto por las mañanas, tengo ganas de ir a trabajar | 3,64 | 1,117 | 803 |
| V4.6 6. Soy feliz cuando estoy absorta/o en mi trabajo. | 3,90 | 1,011 | 803 |
| V4.7 7. Estoy orgullosa/o del trabajo que hago | 4,43 | ,787 | 803 |
| V4.8 8. Estoy inmersa/o y concentrado en mi trabajo | 4,42 | ,734 | 803 |
| V4.9 9. El tiempo "vuela" cuando estoy trabajando | 4,23 | ,933 | 803 |

Prácticas de gestión con Personas (PGP) en la empresa

| | | Muy en desacuerdo | Algo en desacuerdo | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | Algo de acuerdo | Muy de acuerdo |
|---|---|-------------------|--------------------|--------------------------------|-----------------|----------------|
| 1. En esta empresa se anima a los trabajadores a proponer nuevas soluciones a los problemas | n | 42 | 85 | 219 | 302 | 155 |
| | % | 5,2% | 10,6% | 27,3% | 37,6% | 19,3% |
| 3. Estoy satisfecha/o con mi participación en relación a las decisiones relacionadas con mi trabajo | n | 38 | 56 | 224 | 313 | 172 |
| | % | 4,7% | 7,0% | 27,9% | 39,0% | 21,4% |
| 4. A la máxima Dirección de la Empresa le gusta recibir sugerencias y recomendaciones | n | 55 | 62 | 278 | 235 | 173 |
| | % | 6,8% | 7,7% | 34,6% | 29,3% | 21,5% |
| 5. La Empresa realiza muchos esfuerzos por conocer la opinión e ideas del personal de las tiendas | n | 59 | 99 | 210 | 268 | 167 |
| | % | 7,3% | 12,3% | 26,2% | 33,4% | 20,8% |
| 1. No tengo un salario por debajo del correspondiente a mi puesto | n | 36 | 85 | 246 | 221 | 215 |
| | % | 4,5% | 10,6% | 30,6% | 27,5% | 26,8% |
| 2. En comparación con mis compañeros estoy bien pagada/o | n | 66 | 108 | 392 | 141 | 96 |
| | % | 8,2% | 13,4% | 48,8% | 17,6% | 12,0% |
| 3. Hasta donde yo sé los salarios en esta empresa son tan altos o más que en otras empresas similares | n | 10 | 54 | 266 | 236 | 237 |
| | % | 1,2% | 6,7% | 33,1% | 29,4% | 29,5% |
| 4. Estoy satisfecho con los beneficios sociales que ofrece la empresa | n | 14 | 23 | 216 | 286 | 264 |
| | % | 1,7% | 2,9% | 26,9% | 35,6% | 32,9% |
| 1. Estoy bien preparada/o para mi trabajo debido a la formación que he recibido de la empresa | n | 19 | 58 | 123 | 292 | 311 |
| | % | 2,4% | 7,2% | 15,3% | 36,4% | 38,7% |
| 3. Tengo suficientes oportunidades de asistir a formaciones para tener más oportunidades de acceder a mejores funciones | n | 67 | 110 | 213 | 234 | 179 |
| | % | 8,3% | 13,7% | 26,5% | 29,1% | 22,3% |
| 4. Existen suficientes opciones para recibir formación que me permita mejorar en mi puesto actual | n | 56 | 115 | 221 | 246 | 165 |
| | % | 7,0% | 14,3% | 27,5% | 30,6% | 20,5% |
| 5. Existen suficientes opciones para recibir formación que me permita optar a un puesto mejor | n | 84 | 112 | 249 | 219 | 139 |
| | % | 10,5% | 13,9% | 31,0% | 27,3% | 17,3% |
| 2. Estoy bien informada/o sobre la marcha de mi tienda | n | 30 | 54 | 124 | 298 | 297 |
| | % | 3,7% | 6,7% | 15,4% | 37,1% | 37,0% |
| 3. Estoy bien informada/o sobre la marcha de la Empresa | n | 38 | 70 | 207 | 301 | 187 |
| | % | 4,7% | 8,7% | 25,8% | 37,5% | 23,3% |
| 4. Estoy bien informada/o sobre los productos y servicios que vendemos | n | 9 | 37 | 89 | 309 | 359 |
| | % | 1,1% | 4,6% | 11,1% | 38,5% | 44,7% |
| 5. Estoy bien informada/o sobre los objetivos de la Empresa | n | 35 | 55 | 153 | 277 | 283 |
| | % | 4,4% | 6,8% | 19,1% | 34,5% | 35,2% |

Prácticas de gestión con Personas (PGP) en la empresa

| | Media | Desviación típica | N |
|--|-------|----------------------|-----|
| V6.1. En esta empresa se anima a los trabajadores a proponer nuevas soluciones a los problemas | 3,55 | 1,077 | 803 |
| V6.3. Estoy satisfecha/o con mi participación en relación a las decisiones relacionadas con mi trabajo | 3,65 | 1,039 | 803 |
| V6.4. A la máxima Dirección de la Empresa le gusta recibir sugerencias y recomendaciones | 3,51 | 1,117 | 803 |
| V6.5. La Empresa realiza muchos esfuerzos por conocer la opinión e ideas del personal de las tiendas | 3,48 | 1,164 | 803 |
| V7.1. No tengo un salario por debajo del correspondiente a mi puesto | 3,62 | 1,120 | 803 |
| V7.2. En comparación con mis compañeros estoy bien pagada/o | 3,12 | 1,051 | 803 |
| V7.3. Hasta donde yo sé los salarios en esta empresa son tan altos o más que en otras empresas similares | 3,79 | ,983 | 803 |
| V7.4. Estoy satisfecho con los beneficios sociales que ofrece la empresa | 3,95 | ,932 | 803 |
| V8.1. Estoy bien preparada/o para mi trabajo debido a la formación que he recibido de la empresa | 4,02 | 1,021 | 803 |
| V8.3. Tengo suficientes oportunidades de asistir a formaciones para tener más oportunidades de acceder a mejores funciones | 3,43 | 1,212 | 803 |
| V8.4. Existen suficientes opciones para recibir formación que me permita mejorar en mi puesto actual | 3,43 | 1,168 | 803 |
| V8.5. Existen suficientes opciones para recibir formación que me permita optar a un puesto mejor | 3,27 | 1,205 | 803 |
| V9.2. Estoy bien informada/o sobre la marcha de mi tienda | 3,97 | 1,063 | 803 |
| V9.3. Estoy bien informada/o sobre la marcha de la Empresa | 3,66 | 1,073 | 803 |
| V9.4. Estoy bien informada/o sobre los productos y servicios que vendemos | 4,21 | ,894 | 803 |
| V9.5. Estoy bien informada/o sobre los objetivos de la Empresa | 3,89 | 1,095 | 803 |

Equipo cohesión

| | | Muy en desacuerdo | Algo en desacuerdo | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | Algo de acuerdo | Muy de acuerdo |
|---|---|-------------------|--------------------|--------------------------------|-----------------|----------------|
| Asumimos plenamente los objetivos del equipo y tenemos una visión compartida | n | 25 | 60 | 215 | 298 | 205 |
| | % | 3,1% | 7,5% | 26,8% | 37,1% | 25,5% |
| Estoy satisfecha/o con el nivel de compromiso del resto de compañeros hacia el trabajo a realizar | n | 47 | 106 | 209 | 257 | 184 |
| | % | 5,9% | 13,2% | 26,0% | 32,0% | 22,9% |
| Muchos de los miembros del equipo de trabajo tienen sus propias ideas y priorizan sus intereses (van a lo suyo y afecta al grupo) | n | 110 | 213 | 230 | 135 | 116 |
| | % | 13,7% | 26,5% | 28,6% | 16,8% | 14,4% |
| Mis compañeros/as no me dan suficientes oportunidades para mejorar mi rendimiento personal | n | 51 | 95 | 271 | 156 | 230 |
| | % | 6,4% | 11,8% | 33,8% | 19,4% | 28,6% |
| Nos gustaría pasar más tiempo juntos fuera de horas de trabajo | n | 108 | 139 | 400 | 105 | 51 |
| | % | 13,4% | 17,3% | 49,8% | 13,1% | 6,4% |
| Los compañeros/as no se reúnen fuera del horario laboral | n | 62 | 139 | 335 | 122 | 145 |
| | % | 7,7% | 17,3% | 41,7% | 15,2% | 18,1% |
| Los compañeros/as pocas veces tenemos celebraciones juntos | n | 114 | 173 | 275 | 124 | 117 |
| | % | 14,2% | 21,6% | 34,2% | 15,4% | 14,6% |
| Los compañeros preferirían salir por ahí cada uno por su lado antes que como equipo | n | 104 | 132 | 344 | 116 | 107 |
| | % | 12,9% | 16,5% | 42,8% | 14,5% | 13,3% |
| Este es uno de los colectivos más importantes de mi vida social | n | 209 | 164 | 292 | 97 | 41 |
| | % | 26,0% | 20,4% | 36,4% | 12,1% | 5,1% |
| Algunos de mis mejores amigos están en este equipo | n | 260 | 143 | 190 | 126 | 84 |
| | % | 32,4% | 17,8% | 23,7% | 15,7% | 10,5% |

Equipos: Cohesión

| | Media | Desviación típica | N |
|--|-------|-------------------|-----|
| p6.1 Asumimos plenamente los objetivos del equipo y tenemos una visión compartida | 3,74 | 1,019 | 803 |
| p6.2 Estoy satisfecha/o con el nivel de compromiso del resto de compañeros hacia el trabajo a realizar | 3,53 | 1,152 | 803 |
| p6.3 Muchos de los miembros del equipo de trabajo tienen sus propias ideas y priorizan sus intereses (van a lo suyo y afecta al grupo) | 2,92 | 1,246 | 803 |
| p6.4 Mis compañeros/as no me dan suficientes oportunidades para mejorar mi rendimiento personal | 3,52 | 1,201 | 803 |
| p6.5 Nos gustaría pasar más tiempo juntos fuera de horas de trabajo | 2,82 | 1,031 | 803 |
| p6.6 Los compañeros/as no se reúnen fuera del horario laboral | 3,19 | 1,151 | 803 |
| p6.7 Los compañeros/as pocas veces tenemos celebraciones juntos | 2,95 | 1,235 | 803 |
| p6.8 Los compañeros preferirían salir por ahí cada uno por su lado antes que como equipo | 2,99 | 1,165 | 803 |
| p6.9 Este es uno de los colectivos más importantes de mi vida social | 2,50 | 1,148 | 803 |
| p6.10 Algunos de mis mejores amigos están en este equipo | 2,54 | 1,356 | 803 |

Equipo riesgos de imagen

| | | Muy en desacuerdo | Algo en desacuerdo | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | Algo de acuerdo | Muy de acuerdo |
|--|---|-------------------|--------------------|--------------------------------|-----------------|----------------|
| Mis compañeros tendrían peor opinión sobre mí si a menudo probase nuevas formas de hacer mi trabajo | n | 205 | 135 | 389 | 52 | 22 |
| | % | 25,5% | 16,8% | 48,4% | 6,5% | 2,8% |
| Mis compañeros pensarían que estoy loca/o si propongo nuevas formas de realizar mi trabajo | n | 253 | 194 | 267 | 74 | 14 |
| | % | 31,5% | 24,2% | 33,3% | 9,2% | 1,8% |
| Otras personas tendría una peor opinión sobre mí si intentara cambiar cómo funcionan las cosas en la empresa | n | 180 | 164 | 327 | 84 | 48 |
| | % | 22,4% | 20,4% | 40,7% | 10,5% | 6,0% |

Riesgos de imagen

| | Media | Desviación típica | N |
|--|-------|-------------------|-----|
| p6.11 Mis compañeros tendrían peor opinión sobre mí si a menudo probase nuevas formas de hacer mi trabajo | 2,44 | 1,027 | 803 |
| p6.12 Mis compañeros pensarían que estoy loca/o si propongo nuevas formas de realizar mi trabajo | 2,25 | 1,055 | 803 |
| p6.13 Otras personas tendría una peor opinión sobre mí si intentara cambiar cómo funcionan las cosas en la empresa | 2,57 | 1,125 | 803 |

Equipo integración

| | | Muy en desacuerdo | Algo en desacuerdo | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | Algo de acuerdo | Muy de acuerdo |
|--|---|-------------------|--------------------|--------------------------------|-----------------|----------------|
| Unos miembros del equipo no se fían de otros y vigilan lo que están haciendo los demás | n | 132 | 172 | 170 | 126 | 202 |
| | % | 16,5% | 21,4% | 21,2% | 15,7% | 25,2% |
| Hay muy poco conflicto entre las diferentes secciones | n | 72 | 95 | 222 | 172 | 243 |
| | % | 9,0% | 11,8% | 27,6% | 21,4% | 30,2% |
| Se comparte información entre las diferentes secciones | n | 48 | 97 | 222 | 240 | 195 |
| | % | 6,0% | 12,1% | 27,6% | 29,9% | 24,3% |
| La colaboración entre todos es muy efectiva | n | 55 | 97 | 215 | 222 | 214 |
| | % | 6,9% | 12,1% | 26,8% | 27,6% | 26,6% |
| Hay poco respeto entre algunas de las secciones | n | 51 | 79 | 153 | 171 | 349 |
| | % | 6,4% | 9,9% | 19,0% | 21,3% | 43,4% |

Integración

| | Media | Desviación típica | N |
|--|-------|-------------------|-----|
| p6.14 Unos miembros del equipo no se fían de otros y vigilan lo que están haciendo los demás | 3,11 | 1,427 | 803 |
| p6.15 Hay muy poco conflicto entre las diferentes secciones | 3,53 | 1,271 | 803 |
| p6.16 Se comparte información entre las diferentes secciones | 3,54 | 1,156 | 803 |
| p6.17 La colaboración entre todos es muy efectiva | 3,54 | 1,197 | 803 |
| p6.18 Hay poco respeto entre algunas de las secciones | 3,85 | 1,257 | 803 |

Hoja
en
blanco

Liderazgo Participativo:

... toma decisiones que están basadas solamente en sus propias ideas
 ... me da considerables oportunidades de autonomía y libertad

Factores de incorporación propia que complementaban las preguntas en relación con las Prácticas de Gestión de Personas

5. ¿En qué medida estás satisfecho/a respecto a los siguientes aspectos de tu relación laboral con la empresa?

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|---|
| ... mi retribución económica | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| ... la formación impartida-recibida en la organización | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| ... desarrollo de mi carrera profesional | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| ... la información y posibilidades de expresar mi opinión que hay en la empresa | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| ... el número de horas de mi contrato de trabajo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| ... seguridad en el empleo dentro de la organización | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Prácticas de gestión de personas:

Participación
 En la parte de la empresa en la que yo estoy trabajando se anima a los trabajadores a proponer nuevas soluciones a los problemas

Formación
 Estoy bien preparado/a para desempeñar mi puesto por la formación que he recibido

Formación
 Estoy bien informado/a sobre lo que sucede en otros establecimientos del Grupo
 Estoy bien informado/a sobre lo que la Empresa quiere conseguir

Equipos

7. ¿Con qué frecuencia ocurren los siguientes hechos o acontecimientos referidos a tus aportaciones en innovaciones y mejoras? Utiliza la escala: nunca, casi nunca, a veces, casi siempre o siempre.

En la tienda (equipo) en la que estoy...

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|---|---|---|---|---|
| ... intentamos establecer procedimientos o protocolos para asegurarnos que las cosas se hagan en orden y con fluidez | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| ... somos rápidos poniéndonos manos a la obra y no perdemos mucho tiempo planificando | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| ... en el equipo sentimos que todos somos uno y compartimos la responsabilidad de los éxitos o fracasos | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| ... tenemos procedimientos claros para focalizar nuestro objetivo y planificar el modo de realizar nuestras tareas | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| ... los miembros del equipo muestran resistencia hacia las exigencias de la tarea | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| ... asumimos plenamente los objetivos del equipo y tenemos una visión compartida | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| ... el líder del equipo trata de mantener el orden y se involucra en la tarea | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| ... no tenemos procedimientos fijos, los vamos desarrollando según avanza la tarea | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| ... generamos muchas ideas, pero no las utilizamos porque no nos paramos a escucharlas y acabamos rechazándolas sin entenderlas muy bien | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| ... unos miembros del equipo no se fían de otros y vigilan lo que están haciendo los demás | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| ... el líder del equipo se asegura de que seguimos los procedimientos, sin necesidad de discutir, interrumpir y va al grano | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| ... disfrutamos trabajando juntos. Nos divertimos y somos productivos | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| ... nos aceptamos los unos a los otros como miembros del equipo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| ... el líder del equipo es democrático y colaborativo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| ... estamos tratando de definir cuál es el objetivo y la tarea a realizar | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| ... muchos de los miembros del equipo de trabajo tienen sus propias ideas y priorizan sus intereses | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| ... nos aceptamos completamente con nuestras fortalezas y debilidades | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| ... cada uno de los miembros del equipo tiene un "rol" muy definido | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| ... tratamos de conseguir tranquilidad evitando el conflicto | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| ... las tareas son muy diferentes respecto a lo que nos imaginábamos y parecen muy difíciles de alcanzar | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| ... hay muchas conversaciones abstractas (generales) sobre lo que se pretende conseguir, lo que provoca que algunos miembros del equipo se impacienten con ellas | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| | |
|---|----------|
| 1. Me pregunto cómo puedo mejorarse el trabajo | V1.1 |
| 2. Me intereso por tareas que no forman parte, estrictamente, de mi trabajo diario | V1.2 |
| 3. Sugiero la necesidad de adquirir nuevos conocimientos | V1.3 |
| 4. Dedicó tiempo y energía a buscar nuevos métodos de trabajo, técnicas o instrumentos | V1.4 |
| 5. Aporto soluciones originales a los problemas | V1.5 |
| 6. Encuentro nuevos caminos para ejecutar las tareas | V1.6 |
| 7. Hago que personas clave de la organización se entusiasmen con ideas innovadoras | V1.7 |
| 8. Trato de convencer a otros para apoyar una idea innovadora | V1.8 |
| 9. Consegro aprobación para desarrollar ideas innovadoras | V1.9 |
| 10. Introduzco habitualmente ideas innovadoras en los métodos de trabajo | V1.10 |
| 11. Contribuyo a implantar nuevas ideas | V1.11 |
| 12. Me esfuerzo en el desarrollo de cosas nuevas | V1.12 |
| 13. Sugiero desarrollar o incorporar nuevos productos o servicios a los actuales | V1.13 |
| 14. Solicito cambios y propongo mejoras sobre los medios materiales o informáticos puestos a mi disposición | V1.14 |
| 1. ... me pregunta mi opinión | V2.1 |
| 2. ... me anima a expresar mis ideas y sugerencias | V2.2 |
| 3. ... me solicita sugerencias sobre cómo llevar a cabo mis tareas | V2.3 |
| 4. ... escucha mis ideas y sugerencias | V2.4 |
| 5. ... me consulta en relación con cambios importantes | V2.5 |
| 6. ... atiende a mis ideas y sugerencias para tomar decisiones que me afectan | V2.6 |
| 7. ... da la oportunidad de dar su opinión a todos los miembros del grupo | V2.7 |
| 8. ... toma en consideración mis ideas, aún cuando no esté de acuerdo | V2.8 |
| 10. ... me da oportunidades para contribuir a dar forma a innovaciones en mi área de responsabilidad | V2.10 |
| 11. ... me permite fijarme mis propios objetivos | V2.11 |
| 12. ... solicita mi opinión en decisiones que pueden afectarme | V2.12 |
| 13. ... toma muchas decisiones junto conmigo | V2.13 |
| 1. ... los problemas de la empresa son mis problemas | V3.1 |
| 2. ... soy como "parte de la familia" en la empresa | V3.2 |
| 3. ... la empresa tiene un gran significado personal para mí | V3.3 |
| 4. ... estoy emocionalmente apegado/a a la empresa | V3.4 |
| 5. ... tengo un gran sentido de pertenencia a la empresa | V3.5 |
| 6. ... la empresa se preocupa por mí más allá de mi condición de trabajador/a | V3.6 |
| 1. En mi trabajo me siento lleno/a de energía | V4.1 |
| 2. Soy fuerte y vigoroso/a en mi trabajo | V4.2 |
| 3. Estoy entusiasmado/a con mi trabajo | V4.3 |
| 4. Mi trabajo me estimula e inspira | V4.4 |
| 5. Al levantarme por la mañana, tengo ganas de ir a trabajar | V4.5 |
| 6. Soy feliz cuando estoy absorbiendo en mi trabajo | V4.6 |
| 7. Estoy orgulloso/a del trabajo que hago | V4.7 |
| 8. Estoy inmerso/a y concentrado en mi trabajo | V4.8 |
| 9. El tiempo "vuela" cuando estoy trabajando | V4.9 |
| 1. En esta empresa se anima a los trabajadores a proponer nuevas soluciones a los problemas | V6.1 |
| 2. Estoy satisfecho con mi participación en relación a las decisiones relacionadas con mi trabajo | V6.2 |
| 4. A la máxima Dirección de la Empresa le gusta recibir sugerencias y recomendaciones | V6.4 |
| 5. La Empresa realiza muchos esfuerzos por conocer la opinión e ideas del personal de las tiendas | V6.5 |
| 1. No tengo un salario por debajo del correspondiente a mi puesto | V7.1 |
| 2. En comparación con mis compañeros estoy bien pagado/a | V7.2 |
| 3. Hasta donde yo sé los salarios en esta empresa son tan altos o más que en otras empresas similares | V7.3 |
| 4. Estoy satisfecho con los beneficios sociales que ofrece la empresa | V7.4 |
| 1. Estoy bien preparado/a para mi trabajo debido a la formación que he recibido de la empresa | V8.1 |
| 3. Tengo suficientes oportunidades de asistir a formaciones para tener más oportunidades de acceder a mejores funciones | V8.3 |
| 4. Existen suficientes opciones para recibir formación que me permita mejorar en mi puesto actual | V8.4 |
| 5. Existen suficientes opciones para recibir formación que me permita optar a un puesto mejor | V8.5 |
| 2. Estoy bien informado/a sobre la marcha de mi tienda | V9.2 |
| 3. Estoy bien informado/a sobre la marcha de la Empresa | V9.3 |
| 4. Estoy bien informado/a sobre los productos y servicios que vendemos | V9.4 |
| 5. Estoy bien informado/a sobre los objetivos de la Empresa | V9.5 |
| Asumimos plenamente los objetivos del equipo y tenemos una visión compartida | V6.1 |
| Estoy satisfecho con el nivel de compromiso del resto de compañeros hacia el trabajo a realizar | V6.2 |
| Muchos de los miembros del equipo de trabajo tienen sus propias ideas y priorizan sus intereses (van a lo suyo y afecta al grupo) | V6.3 |
| Mis compañeros/as no me dan suficientes oportunidades para mejorar mi rendimiento personal | V6.4 |
| Nos gustaría pasar más tiempo juntos fuera de horas de trabajo | V6.5 |
| Los compañeros/as no se reúnen fuera del horario laboral | V6.6 |
| Los compañeros/as pocas veces tenemos celebraciones juntos | V6.7 |
| Los compañeros/as preferirían salir por ahí cada uno por su lado antes que como equipo | V6.8 |
| Este es uno de los colectivos más importantes de mi vida social | V6.9 |
| Alguno de mis mejores amigos están en este equipo | V6.10 |
| Mis compañeros tendrían peor opinión sobre mí si a menudo probase nuevas formas de hacer mi trabajo | V6.11 |
| Mis compañeros pensarían que estoy loco/a si propongo nuevas formas de realizar mi trabajo | V6.12 |
| Otras personas tendrían una peor opinión sobre mí si intentara cambiar cómo funcionan las cosas en la empresa | V6.13 |
| Unos miembros del equipo no se fían de otros y vigilan lo que están haciendo los demás | V6.14 |
| Hay muy poco conflicto entre las diferentes secciones | V6.15 |
| Se comparte información entre las diferentes secciones | V6.16 |
| La colaboración entre todos es muy efectiva | V6.17 |
| Hay poco respeto entre algunas de las secciones | V6.18 |
| Sexo | sexo |
| Edad | edad |
| Antigüedad en la tienda | atien |
| Antigüedad en la empresa | sempr |
| Estudios | estudios |
| Jornada | jornada |
| Contrato | rljo |
| Mando | mando |

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|---|
| ... somos capaces de resolver los problemas del grupo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| ... discutimos mucho aunque, en el fondo, estamos de acuerdo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| ... el equipo muchas veces está tentado de ir más allá de lo que se supone que tiene que hacer | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| ... expresamos las críticas sobre los demás de un modo constructivo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| ... hay una fuerte vinculación al equipo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| ... parece que conseguimos poco en relación con nuestro objetivo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| ... los objetivos establecidos son irreales | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| ... aunque no estemos completamente seguros de todos los objetivos estamos ilusionados y orgullosos de pertenecer al equipo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| ... compartimos los problemas personales entre nosotros | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| ... hay bastantes resistencias al trabajo y a la introducción de innovaciones | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| ... sacamos adelante mucho trabajo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

8. En este caso trata de seleccionar una de las cuatro opciones que se plantean. Los equipos de trabajo pasan por diferentes fases a lo largo del tiempo. De acuerdo a tu percepción, ¿el equipo de trabajo de la tienda en la que tú estás a cuál se parece más?

| | | | |
|---|---|---|---|
| <input type="checkbox"/> Forming "En el equipo todavía no está asentado ni el rumbo y ni los roles de los miembros" | <input type="checkbox"/> Storming "Cuesta que las cosas fluyan con naturalidad e incluso hay conflictos entre personas" | <input type="checkbox"/> Norming "Está claro lo que hay que hacer y el rol de cada uno" | <input type="checkbox"/> Performing "Todo fluye" |
| 1.- Cada persona trata de determinar lo que se debe conseguir | 1.- Existe conflicto entre los miembros del equipo | 1.- Los miembros del equipo se identifican con el equipo | 1.- Se desarrollan soluciones |
| 2.- El equipo define los parámetros de la tarea | 2.- Los miembros del equipo muestran resistencia hacia las exigencias de la tarea | 2.- Los miembros del equipo se sienten a gusto unos con otros | 2.- El equipo escoge la solución |
| 3.- El equipo trata de descubrir que se debe conseguir | 3.- En el equipo se viven fricciones | 3.- El equipo siente que "las cosas funcionan" | 3.- Se dan intentos constructivos para resolver los problemas |
| | 4.- Algunas personas del equipo se muestran hostiles a otras | | |