



UCAM

UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE MURCIA

ESCUELA INTERNACIONAL DE DOCTORADO
Programa de Doctorado en Ciencias Sociales

La Inteligencia Emocional y el Comportamiento Creativo e
Innovador de los empleados del Sector Terciario en las
PYMEs de España

Autor:

Francisco José Noguera Plaza

Directores:

Dr. Dña. Mercedes Carmona Martínez

Murcia, Julio de 2017



UCAM

UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE MURCIA

ESCUELA INTERNACIONAL DE DOCTORADO
Programa de Doctorado en Ciencias Sociales

La Inteligencia Emocional y el Comportamiento Creativo e
Innovador de los empleados del Sector Terciario en las
PYMEs de España

Autor:

Francisco José Noguera Plaza

Directores:

Dr. Dña. Mercedes Carmona Martínez

Murcia, Julio de 2017



UCAM

UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE MURCIA

AUTORIZACIÓN DE LO/S DIRECTOR/ES DE LA TESIS PARA SU PRESENTACIÓN

La Dra. Dña. Mercedes Carmona como Directora de la Tesis Doctoral titulada “La Inteligencia Emocional y el Comportamiento Creativo e Innovador de los empleados del Sector Terciario en las PYMEs de España” realizada por D. Francisco José Noguera Plaza en el Departamento de Ciencias Sociales, Jurídicas y de la Empresa, , **autoriza su presentación a trámite** dado que reúne las condiciones necesarias para su defensa.

Lo que firmo, para dar cumplimiento al Real Decreto 99/2011, 1393/2007, 56/2005 y 778/98, en Murcia a 12 de Julio de 2017

AGRADECIMIENTOS

Le dedico esta tesis a mi mujer Mónica, sin ti mi vida simplemente carece de significado.

Tambien me gustaría agradecer a la Universidad Católica de San Antonio y a todos mis compañeros de ADE y Turismo, y en concreto a mi directora de tesis Mercedes Carmona y al Departamento de Investigación.

Finalmente, a mi familia, a Oriol Camps, y a Estela ...

“La creatividad es inteligencia divirtiéndose”

(Albert Einstein)

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	pag. 28
<i>JUSTIFICACIÓN</i>	28
<i>OBJETIVOS</i>	31
<i>ESTRUCTURA</i>	33
Capítulo 1. REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA	pag. 38
<i>1.1. Creatividad e Innovación</i>	39
1.1.1. Determinantes de la creatividad	44
<i>1.1.1.1 La creatividad individual</i>	44
<i>1.1.1.2 La creatividad en grupo/ equipos de trabajo</i>	48
<i>1.1.1.3 La creatividad organizacional</i>	50
1.1.2 Principales Teorías y Modelos de la Creatividad Organizacional	53
<i>1.1.2.1 Modelo del “Desafío Perpetuo”</i>	54
<i>1.1.2.2 Teoría del Ciclo “Creatividad\LeftrightarrowAfecto”</i>	54
<i>1.1.2.3 Modelo de “Superación de Obstáculos”</i>	55
<i>1.1.2.4 Modelo de Componentes</i>	56
<i>1.1.2.5 Modelo de Interacción</i>	57
<i>1.1.2.6 Modelo Circular</i>	57
<i>1.1.2.7 Modelo Situacional</i>	58
<i>1.1.2.8 Modelo de Confluencia</i>	60

Capítulo 1. REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA (continuación)	pag. 38
<i>1.2. Principales Factores Contextuales que afectan a la Creatividad Organizacional</i>	62
1.2.1 El Líder y el Liderazgo Institucional	63
<i>1.2.1.1 Historia y Evolución</i>	64
<i>1.2.1.2 Definiciones</i>	65
<i>1.2.1.3 Principales funciones del Líder</i>	68
<i>1.2.1.4 Diferencias entre liderazgo y dirección</i>	70
<i>1.2.1.5 Relación entre Liderazgo y Poder</i>	73
<i>1.2.1.6 El liderazgo y el Proceso de Influencia</i>	75
1.2.2 Cultura y Clima Organizacional	79
<i>1.2.2.1 Influencia del comportamiento del Líder/ Jefe en el comportamiento creativo de los empleados.</i>	83
<i>1.2.2.2 Influencia del Clima propicio en equipos de trabajo en el comportamiento creativo de los empleados.</i>	84
<i>1.2.2.3 Influencia de los Procesos en el comportamiento creativo de los empleados.</i>	88
<i>1.2.2.4 Influencia del diseño del puesto de trabajo en el comportamiento creativo de los empleados.</i>	89
<i>1.2.2.5 Influencia del Contexto físico en el comportamiento creativo de los empleados.</i>	91
<i>1.2.2.6 Influencia de la Cultura organizacional en el comportamiento creativo de los empleados.</i>	92

Capítulo 1. REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA (continuación)	
1.2.3 Principales herramientas para medir el Clima de Apoyo a la innovación	98
1.2.3.1 CQC- <i>Creative Climate Questionnaire</i>	98
1.2.3.2 SQC- <i>Situational Outlook Questionnaire</i>	98
1.2.3.3 KEYS- <i>Desarrollado por Amabile et al., 1996.</i>	99
1.2.3.4 SSSI- <i>Siegel Scale of Support for Innovation</i>	99
1.2.3.5 TCI - <i>Team Climate Inventory</i>	100
1.2.3.6 CPS- <i>Creative Personality Scale</i>	100
1.2.3.7 <i>Scott y Bruce</i>	101
1.2.3.8 OAI- <i>Organizational Assessment Inventory – Survey.</i>	101
1.3. La Inteligencia Emocional	102
1.3.1 Introducción, historia y evolución de la IE	102
1.3.1.1 <i>La inteligencia</i>	102
1.3.1.2 <i>Las emociones</i>	105
1.3.1.3 <i>La inteligencia emocional</i>	106
1.3.1.4 <i>La Inteligencia Emocional en la nueva Era Conceptual</i>	109
1.3.2 Relación entre el Liderazgo, Habilidades Directivas y la Inteligencia Emocional	112
1.3.3 La Inteligencia Emocional: principales Enfoques y Modelos	117
1.3.3.1 <i>Clasificación general según Mayer et al, (2008)</i>	117
1.3.3.2 <i>Clasificación en función de la aplicación práctica de la IE a nivel empresarial</i>	117

Capítulo 1. REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA (continuación)	
1.3.4 La Inteligencia Emocional: principales Herramientas de medida.	119
<i>1.3.4.1 Modelo de la Inteligencia-Competencia Emocional y Social</i>	120
<i>1.3.4.2 Modelo de la Inteligencia Emocional y Social de Bar-On</i>	121
<i>1.3.4.3 Modelo de la Inteligencia Emocional de Rasgo</i>	123
<i>1.3.4.4 Modelo de las Cuatro-Ramas de la IE (Mayer y Salovey, 1997).</i>	125
<i>1.4.- La Autoeficacia</i>	132
1.4.1 Introducción y Definición del constructo	132
1.4.2 La Autoeficacia individual	133
1.4.3 Medición	134
<i>1.4.3.1 Justificación de la herramienta para medir el constructo</i>	135
<i>1.5 El Engagement</i>	136
1.5.1 Características del Engagement	137
1.5.2 Influencia del Engagement de los empleados en el ámbito laboral.	137
1.5.3 Medición	142
<i>1.5.3.1 Justificación de la herramienta para medir el constructo</i>	143
Capítulo 2.- DESARROLLO DEL MODELO DE INVESTIGACIÓN	pag. 146
<i>2.1 Objetivos de la investigación</i>	146
<i>2.2 Hipótesis de la investigación</i>	152
2.2.1 Relación entre la inteligencia emocional percibida de los empleados de las PYMEs en España y su Comportamiento Creativo e Innovador.	152

Capítulo 2.- MODELO DE INVESTIGACIÓN (continuación)	
2.2.3 Relación entre la inteligencia emocional percibida de los empleados de las PYMEs en España, su nivel de Engagement y, su Comportamiento Creativo e Innovador.	159
2.2.4 Relación entre la inteligencia emocional percibida de los empleados de las PYMEs en España, los factores contextuales de apoyo a la innovación y, su Comportamiento Creativo e Innovador.	161
Capítulo 3.- METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	pag. 170
3.1.- <i>Paradigma de la Investigación</i>	170
3.1.1.- Selección del Paradigma de Investigación	172
3.1.2.- Selección de la Metodología	173
3.2.- <i>Diseño de la Investigación</i>	174
3.3.- <i>Selección de Campo de Conocimiento</i>	177
3.4.- <i>Desarrollo del Modelo Conceptual</i>	177
3.5.- <i>Metodología para Análisis de Datos</i>	178
3.5.1- Muestra	179
3.5.1.1. <i>Tamaño de la muestra y procedimiento de selección</i>	179
3.5.2 <i>Recogida de datos</i>	181
3.5.3 <i>Cuestionario y Escalas de Medida</i>	182
3.5.4 <i>Pre-Test y Estudio Piloto</i>	189
3.5.5. Análisis de datos: Enfoque, Estructura y Herramientas	195
3.5.5.1. <i>Enfoque y Método</i>	195
3.5.5.2. <i>Estructura del Análisis de Datos</i>	200
3.5.5.3. <i>Software Utilizado</i>	202

Capítulo 4.- ANÁLISIS Y RESULTADOS (Continuación)	
<i>4.2. Fiabilidad y Consistencia de las Escalas</i>	227
4.2.1. Inteligencia Emocional (EI)	227
4.2.2. Comportamiento Innovador (IB)	228
4.2.3. Clima de Apoyo Organizacional (IS)	230
4.2.4. Autoeficacia (OS)	231
4.2.5. Engagement (UW)	231
<i>4.3. Análisis Factorial Exploratorio</i>	232
4.3.1. Adecuación de los datos	233
4.3.2. Inteligencia Emocional (EI)	233
4.3.3. Comportamiento Innovador (IB)	235
4.3.4. Clima de Apoyo Organizacional (IS)	236
4.3.5. Autoeficacia (OS)	237
4.3.6. Engagement (UW)	238
<i>4.4. Análisis factorial confirmatorio (CFA)</i>	239
4.4.1. Inteligencia Emocional (EI)	240
4.3.2. Comportamiento Innovador (IB)	244
4.4.3. Clima Apoyo a la innovación (IS)	249
4.4.4. Autoeficacia (OS)	252
4.4.5. Engagement (UW)	255
<i>4.5. Análisis y Comprobación de Hipótesis en SEM.</i>	258
4.5.1. Nuevo Modelo IE-IB (Sin IS)	262
4.5.2. Relación IS-IB (Sin el resto de constructos)	266

Capítulo 4.- ANÁLISIS Y RESULTADOS (Continuación)	
4.5.3 Análisis del impacto de las principales variables socio-demográficas en AMOS.	269
<i>4.5.3.1 Variable Socio-Demográfica: Género (Hombre vs Mujer)</i>	270
<i>4.5.3.2 Variable Socio-Demográfica: Edad (18-35 años vs +35años)</i>	271
<i>4.5.3.3 Variable Socio-Demográfica: CCAA (Punteras vs No punteras)</i>	271
Capítulo 5: CONCLUSIONES	pag. 274
<i>5.1. Conclusiones de los Resultados de la Investigación</i>	274
5.1.1. Conclusiones del Modelo de Investigación	274
5.2.2. Conclusiones de las Preguntas e Hipótesis de la Investigación	276
<i>5.2.2.1 RQ1: ¿Hasta qué punto la Inteligencia Emocional percibida del empleado influye en su Comportamiento Creativo e Innovador en la PYMES de España?</i>	277
<i>5.2.2.2 RQ2: ¿Hasta qué punto el nivel percibido de Autoeficacia laboral del empleado desempeña un papel mediador en la relación entre su Inteligencia Emocional percibida y su Comportamiento Creativo e Innovador en las PYMEs de España?</i>	279
<i>5.2.2.3 RQ3: ¿Hasta qué punto el grado de Engagement de los empleados desempeña un papel mediador en la relación entre su Inteligencia Emocional percibida y su Comportamiento Creativo e Innovador en las PYMEs de España?</i>	281
<i>5.2.2.4 RQ4: ¿En qué medida la percepción de los empleados de los factores contextuales como el Liderazgo, el Clima y la Cultura organizacional moderan la relación entre su Inteligencia Emocional percibida y su Comportamiento Creativo e Innovador en las PYMEs de España?</i>	282
5.2.3. Conclusiones de la Metodología de la Investigación	286

Capítulo 5: CONCLUSIONES (Continuación)	
5.2.4 Evaluación del impacto de las principales variables socio-demográficas mediante ANOVA.	287
<i>5.2.4.1 Variable Socio-Demográfica: Sexo (Hombre vs Mujer)</i>	288
<i>5.2.4.2 Variable Socio-Demográfica: Edad (18-35 años vs +35años)</i>	290
<i>5.2.4.3 Variable Socio-Demográfica: CCAA (Punteras vs No punteras)</i>	293
<i>5.2.4.4 Variable Socio-Demográfica: Nivel de Estudios (Superior vs Inferior)</i>	295
<i>5.3. Contribuciones e Implicaciones</i>	297
5.3.1 Contribuciones Teóricas	297
5.3.2 Implicaciones prácticas	300
<i>5.3 Limitaciones y Futuras Líneas de investigación</i>	300
BIBLIOGRAFÍA	pag. 317
ANEXOS	pag. 367

ÍNDICE DE TABLAS

INTRODUCCIÓN	pag. 28
Tabla I.1. Clasificación de empresas España vs UE28	29
REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA	pag. 38
Tabla 1.1. Clasificación de las Teorías de la Creatividad	61
Tabla 1.2.- Definiciones cronológicas de Liderazgo	66
Tabla 1.3.- Principales diferencias entre Líder y Director.	72
Tabla 1.4.- Tipos de Poder y Fuentes	75
Tabla 1.5.- Tipos de Poder y Tácticas de Influencia	78
Tabla 1.6.- Definición de Comportamiento Creativo	80
Tabla 1.7.- Principales características de un Clima creativo	82
Tabla 1.8. Antecedentes relación: Factores Contextuales y Comportamientos Creativo.	95
Tabla 1.9. Modelos y Teorías de la Inteligencia	103
Tabla 1.10. Cronograma del desarrollo del constructo IE	109
Tabla 1.11. Principales definiciones de Habilidades Directivas	113
Tabla 1.12. Clasificación de las Habilidades Directivas	116
Tabla 1.13. Antecedentes de los 3 Enfoques generales de la IE.	118
Tabla 1.14. Relación de investigaciones relacionadas con los 3 Enfoques aplicados al trabajo de la IE.	118
Tabla 1.15. Modelo de IE y Social de Bar-On	122
Tabla 1.16. Modelo de IE de Rasgo de Petrides y Furnham	124
Tabla 1.17. Principales instrumentos de medición basados en la IE como habilidad.	129

REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA (continuación)	
Tabla 1.18. Otros instrumentos de medición basados en la IE como habilidad	130
Tabla 1.19. Principales Teorías de Proceso	132
Tabla 1.20. Resumen de las descripciones y definiciones de Engagement	138
MODELO DE INVESTIGACIÓN	pag. 146
Tabla 2.1.- Antecedentes empíricos de la relación Inteligencia Emocional y Creatividad e Innovación organizacional.	153
Tabla 2.2.- Antecedentes de la relación entre Inteligencia Emocional, liderazgo y Creatividad e Innovación organizacional.	154
Tabla 2.3.- Antecedentes relación Inteligencia Emocional, Autoeficacia y Creatividad e Innovación organizacional.	157
Tabla 2.4.- Estudios empíricos relación: tipo de liderazgo, Autoeficacia e iniciativa personal	158
Tabla 2.5.- Estudios empíricos relación: Autoeficacia, iniciativa personal, creatividad e innovación organizacional	159
Tabla 2.6.- Antecedentes relación: inteligencia emocional, Engagement y creatividad e innovación organizacional.	160
Tabla 2.7.- Antecedentes relación: Inteligencia emocional, Clima de Apoyo, y Creatividad e Innovación organizacional.	163
Tabla 2.8.- Estudios empíricos relación: Liderazgo, Clima de Apoyo a la innovación y Creatividad e Innovación organizacional	165
METODOLOGÍA	pag. 170
Tabla 3.1. Resumen general de participación	182
Tabla 3.2. Participación por Sexo	190
Tabla 3.3. Participación por Edad	190
Tabla 3.4. Participación por CCAA	191

METODOLOGÍA (continuación)	
Tabla 3.5. Participación por Pequeña vs Mediana Empresa	192
Tabla 3.6. Tiempo trabajando en la empresa	192
Tabla 3.7. Personas a cargo	192
Tabla 3.8. Actividad de la empresa	193
Tabla 3.9. Nivel de estudios	193
Tabla 3.10. Fiabilidad de los instrumentos de medida en la muestra piloto	194
ANÁLISIS Y RESULTADOS	pag. 206
Tabla 4.1. Participación por Sexo	207
Tabla 4.2. Participación por Edad	208
Tabla 4.3. Participación por Pequeña vs Mediana Empresa	208
Tabla 4.4. Participación por CCAA	209
Tabla 4.5. Participación por AÑOS trabajando	210
Tabla 4.6. Nivel de estudios	211
Tabla 4.7. Personas a cargo	211
Tabla 4.8 Escalas de medición	213
Tabla 4.9 Escalas/Sub-escala/ Ítems	214
Tabla 4.10. Límites, Media y Desviación estándar de las Sub-Escalas	215
Tabla 4.11. Percentiles de las Sub-Escalas	216
Tabla 4.12. Normalidad Multivariante de EI	219
Tabla 4.13. Normalidad Multivariante de IB	221
Tabla 4.14. Normalidad Multivariante de IS	222
Tabla 4.15. Normalidad Multivariante de OS	225

ANÁLISIS Y RESULTADOS (continuación)	
Tabla 4.60. Variables latentes de UW	255
Tabla 4.61. Covarianzas entre Variables de OS	256
Tabla 4.62. Varianzas de OS	256
Tabla 4.63. Bondad del Ajuste de UW	257
Tabla 4.64. Estimación por Mínimos Cuadrados No ponderados de UW	257
Tabla 4.65. Índice RMSA de UW	257
Tabla 4.66. Variables Resumen IS-IB	260
Tabla 4.67. Bondad del Ajuste de IE-IB (Sin IS)	264
Tabla 4.68. Índices de Modificación y Coeficientes del Ajuste de IE-IB (Sin IS)	264
Tabla 4.69. Estimación de MLM en R del Ajuste de IE-IB (Sin IS)	265
Tabla 4.70. Modelo Multivariante de IS-IB	267
Tabla 4.71. Prueba de Efectos de IS-IB	268
Tabla 4.72. Bondad del Nuevo Modelo→Entre Sexos	270
Tabla 4.73. Bondad del Nuevo Modelo→ Grupos de Edad	271
Tabla 4.74. Bondad del IS→ CCAA	272
Capítulo 5: CONCLUSIONES	pag. 274
Tabla 5.1.- Alta correlación de IS→IB	283
Tabla 5.2.- Resumen de resultados en función de las hipótesis	286
Tabla 5.3. Diferencias de Sexo en Anova	288
Tabla 5.4. Tabla de medias entre grupos. Sexo	289
Tabla 5.5. Diferencias entre sexos. Constructos de 2ºNivel	289
Tabla 5.6. Tabla de medias entre grupos. Sexo. Constructos de 2ºNivel	290

CONCLUSIONES (continuación)	
Tabla 5.7. Diferencias de Edad en Anova	291
Tabla 5.8. Diferencias entre EDAD. Constructos de 2ºNivel	291
Tabla 5.9. Tabla de medias entre grupos. Edad	292
Tabla 5.10. Tabla de medias entre grupos. Edad. Constructos de 2ºNivel	293
Tabla 5.11. Diferencias por CCAA en Anova	293
Tabla 5.12. Tabla de medias entre grupos. CCAA	294
Tabla 5.13. Diferencias entre CCAA. Constructos de 2ºNivel	294
Tabla 5.14. Diferencias por Nivel de Estudios en Anova	295
Tabla 5.15. Tabla de medias entre grupos. Nivel de Estudios	296
Tabla 5.16. Diferencias entre CCAA. Constructos de 2ºNivel	296
Tabla 5.17.- Fiabilidad de IB	299
Tabla 5.18.- Fiabilidad de IS	299

ÍNDICE DE TABLAS

INTRODUCCIÓN	pag. 28
Ilustración I.1. Evolución del número de empresas	29
Ilustración I.2. El proceso creativo e innovador	32
REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA	pag. 38
Ilustración 1.1. Los tres componentes de la Creatividad	43
Ilustración 1.2. Modelo de Trayectoria	52
Ilustración 1.3. Teoría del Ciclo Afecto-Creatividad	55
Ilustración 1.4. Teoría del Modelo de Componentes	56
Ilustración 1.5. Teoría del Modelo de Interacción	57
Ilustración 1.6. Teoría del Modelo de Multi-Cultural	58
Ilustración 1.7. Teoría del Modelo Situacional	59
Ilustración 1.8. Factores que afectan a la Creatividad Organizacional	62
Ilustración 1.9. Relación causal entre Liderazgo y Rendimiento	76
Ilustración 1.10. Modelo de Iceberg	114
Ilustración 1.11. Competencias y cuadrantes de la IE	120
Ilustración 1.12. M4R de la IE de Mayer y Salovey (1997)	127
Ilustración 1.13. Relación de la Pirámide de Maslow (1991) con el Engagement	136
Ilustración 1.14. Ejemplos de componentes cognitivos, emocionales y conductuales que existen dentro de un estado de <i>Engagement</i> .	142
Ilustración 1.15. Cronbach de las escalas de UWES	144

MODELO DE INVESTIGACIÓN	pag. 146
Ilustración 2.1.- Marco teórico	148
Ilustración 2.2.- Marco conceptual	151
METODOLOGÍA	pag. 170
Ilustración 3.1. Diseño de la Investigación	176
ANÁLISIS Y RESULTADOS	pag. 206
Ilustración 4.1. Histograma Típico de EI	220
Ilustración 4.2. Histograma Típico de IB	221
Ilustración 4.3. Histogramas IS_2,6,7 y 8	223
Ilustración 4.4. Resto de Histogramas de IS	224
Ilustración 4.5. Histograma Típico de OS	225
Ilustración 4.6. Histograma Típico de UW	226
Ilustración 4.7. Modelo a estudiar de EI	240
Ilustración 4.8. Visualización del Modelo IS en Amos	243
Ilustración 4.9.- Modelo a estudiar de IB	244
Ilustración 4.10. Visualización del Modelo IB en AMOS	247
Ilustración 4.11. Modelo a estudiar de IS	249
Ilustración 4.12. Visualización del Modelo IS en Amos	251
Ilustración 4.13. Modelo a estudiar de OS	252
Ilustración 4.14. Visualización del Modelo OS en Amos	253
Ilustración 4.15. Modelo a estudiar de UW	255
Ilustración 4.16. Visualización del Modelo UW en Amos	256
Ilustración 4.17. Modelo Conceptual Completo en Amos	258

ANÁLISIS Y RESULTADOS (Continuación)	
Ilustración 4.18. Diagrama Causal entre IE-IS en AMOS	259
Ilustración 4.19. Nuevo Modelo IE-IB (Sin IS) en AMOS	262
Ilustración 4.20. Estimación por Mínimos Cuadrados de IE-IB (Sin IS) en AMOS	263
Ilustración 4.21. Modelo Completo IS-IB en Amos	266
Ilustración 4.22. Relación entre Sub-escalas de IS-IB	266
Ilustración 4.23. Análisis Factorial Nuevo Modelo IE→IB (sin IS) entre variables Socio-Demográficas en Amos	270
Ilustración 4.24. Análisis Factorial de IS entre CCAA en Amos	272
CONCLUSIONES	pag. 274
Ilustración 5.1.- Modelo Final de Investigación	275
Ilustración 5.2.- Nuevo Modelo de Investigación (Sin IS)	276
Ilustración 5.3.-Modelo Resultante de IE→IB (por separado)	278
Ilustración 5.4. Ejemplo de Dinámica de Grupo	302
Ilustración 5.5. Competencias y cuadrantes de la IE	304
Ilustración 5.6. La “escalera de aprendizaje”	308

INTRODUCCIÓN

INTRODUCCIÓN

JUSTIFICACIÓN

La innovación juega un papel fundamental en la economía y en las empresas modernas (Kivimaki et.al., 2000) como motor de crecimiento económico y prosperidad (Stockdale, 2001; Fagerberg y Godinho 2004), despertando no sólo el interés de organizaciones, empresas e investigadores, sino que a nivel político se ha convertido en uno de los pilares de las políticas económicas de los países desarrollados y más concretamente de la Unión Europea (Estrategia Europea 2020; Programa Marco para la Innovación y la Competitividad, 2007-2013) y de España en particular (Estrategia Estatal de Innovación).

Desde un punto de vista práctico, la innovación es considerada un elemento clave en el rendimiento empresarial, siendo la base sobre la que las empresas de hoy en día sustentan su ventaja competitiva, (Van Ark et al., 2003).

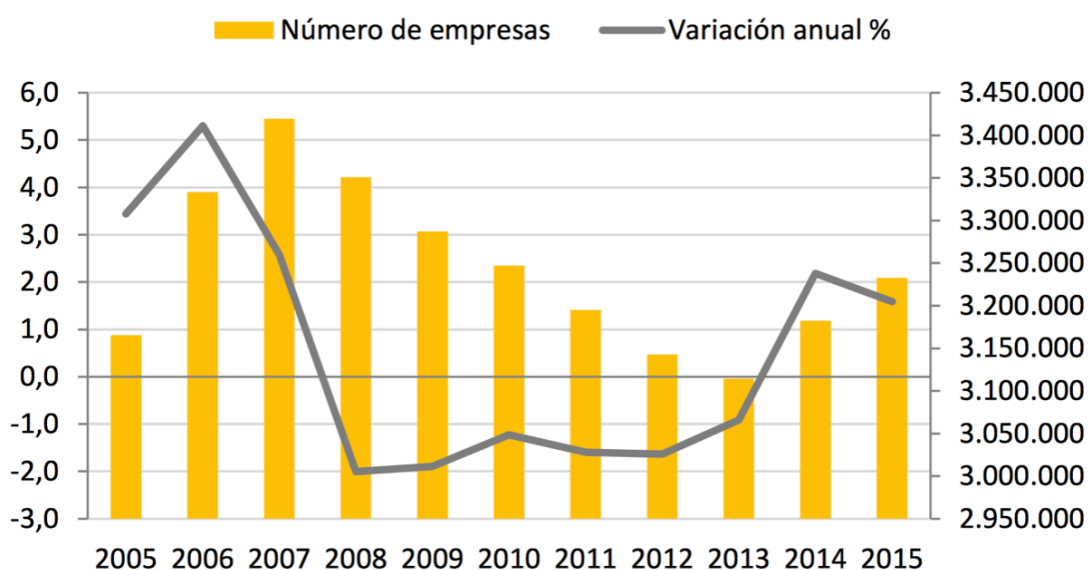
En un mercado “global”, caracterizado por un aumento de la competencia, junto con la rápida evolución de la tecnología y la reducción del ciclo de vida de los productos, las empresas son más vulnerables al fracaso que en cualquier otro momento del pasado (Kempster y Cope, 2010; Klijn y Tomic, 2010). En este contexto, la innovación surge como consecuencia del deseo de crecer (sobrevivir en la mayoría de las PYMEs), mantenerse competitivos y adaptarse a las cambiantes necesidades de clientes y mercados, convirtiéndose en uno de los pilares fundamentales en organizaciones y empresas de todo tipo (Amabile y Conti, 1999; Porter, 1990; Hitt et al., 1997).

La creatividad y la innovación son factores clave para la supervivencia, el éxito y para alcanzar la excelencia de cualquier organización (Cook, 1998). Por tanto, el desempeño y rendimiento empresarial a largo plazo dependerán en gran medida de la capacidad que tengan (empresas y organizaciones) de pensar de forma diferente (Burns, 2008).

Hoy en día, el éxito de empresas y organizaciones de cualquier sector se basa en su capacidad de generar nuevas ideas y en la incorporación de nuevos conocimientos. Dicho de otra forma, basan su éxito en la creatividad, la innovación, el descubrimiento y la inventiva (Martins y Terblanche, 2003).

España no es una excepción y a través del citado programa de “Estrategia Estatal de Innovación”, cuyo principal objetivo es promover un cambio del modelo productivo a través de la innovación, busca superar una crisis económica (Ilustración I.1) poniendo el foco en su tejido empresarial, y más concretamente en el Sector Servicios que supone el 81,4% de la actividad (INE, DIRCE 2016).

Ilustración I.1. Evolución del número de empresas



Fuente: INE, DIRCE 2006-2016, (datos a 1 de enero de 2006-2016)

Observando con más detalle el tejido empresarial, en España existen 3.232.706 de las cuales prácticamente la gran mayoría (99,88%) son pequeñas y medianas (PYMEs) como muestra la siguiente tabla I.1:

Tabla I.1. Clasificación de empresas España vs UE28

Estrato de asalariados en España y UE					
	Micro (sin asalariados)	Micro (1-9)	Pequeña (10-49)	Mediana (50-249)	Grande (+249)
España	1,790,247 55,4 %	1,303,449 40,3 %	115,641 3,6 %	19,410 0,6 %	3,959 0,1 %
UE	92,8 %		6 %	1 %	0,2 %

Fuente: INE, DIRCE 2016 (datos a 1 de enero de 2016), y Comisión Europea, Eurostat, DIWecon, DIW, London Economics. Estimaciones para 2015.

Esta tesis tiene como objeto de estudio a los empleados de las PYMEs de España, entendiendo como tal, a aquellas con entre 10 y 249 empleados que se enfrentan a la globalización en desigualdad de condiciones frente a las grandes multinacionales con mayores recursos, donde la necesidad de generar nuevas ideas (McAdam et al., 2002; McAdam y Keogh, 2004), que proporcionen una ventaja competitiva (McAdam et al., 2010) para sobrevivir resulta todavía más evidente.

Las PYMEs en España son el “motor” de la economía del país (CEPYME, 2017; OCDE, 2017) representando el 30% del PIB (Randstad, 2015) y el 78% del empleo (González-Pandiella, 2014) convirtiéndose en la columna vertebral del crecimiento económico (Aragón y Sánchez, 2005), y contribuyendo a los objetivos económicos propuestos por la UE tanto en la “Estrategia de Lisboa para el crecimiento económico y la mejora del empleo”, como en la Estrategia Europea para 2020 (Garrido, 2017).

En este contexto, las PYMEs españolas apuestan por la innovación y la exportación como estrategias clave para el crecimiento (Moreno et al., 2011, Pett y Wolff, 2009), confiando en su capacidad de producir nuevas ideas, pues son la base para: (i) la investigación y desarrollo de nuevos productos y servicios (Amabile et al., 1996), (ii) la introducción de nuevos procesos que mejoren la eficacia y eficiencia organizacional (Pullen et al., 2009; Houghton y DiLiello, 2010) y para, (iii) la comercialización y marketing de nuevos productos y/o marcas (Powell y Ennis, 2007).

A nivel teórico, la necesidad de ser más competitivos ha despertado el interés de los investigadores y profesionales (Galbraith et al., 2008; Rosenbusch *et al.*, 2010) de comprender mejor la creatividad en el marco organizacional, poniendo el foco en la necesidad de incorporar empleados más creativos que empleen dicha creatividad en su trabajo (Shalley y Perry-Smith, 2001).

Esta necesidad se hace todavía más evidente cuando la productividad de la PYMEs es un 50% menor que en las grandes empresas (Moreno *et al.*, 2011). Por lo tanto, queda justificado el objeto de estudio de esta tesis que no es otro que ayudar a las PYMEs españolas a ser más competitivas a través de la innovación.

OBJETIVOS

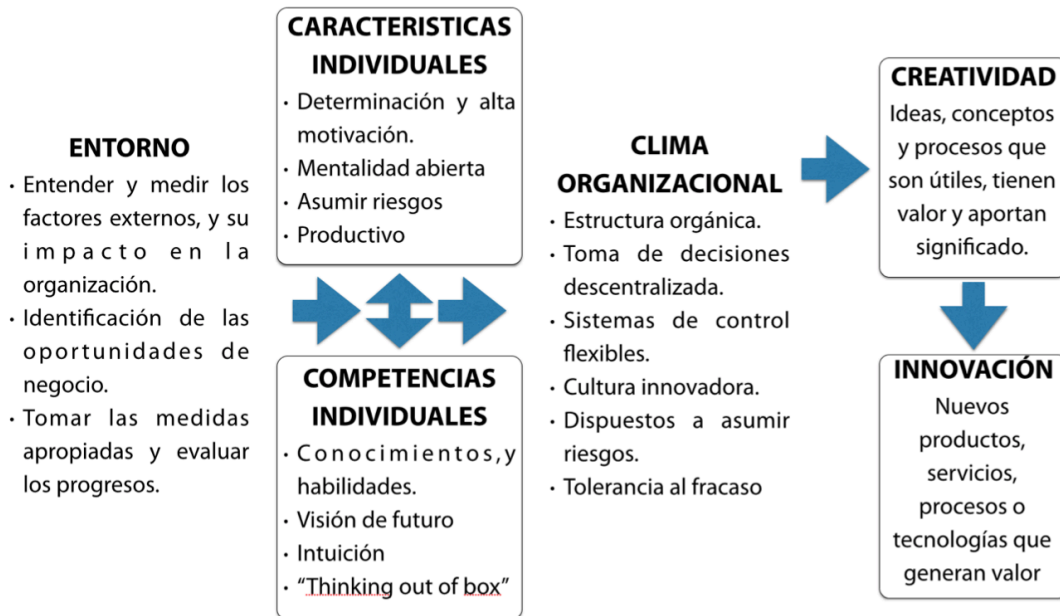
El objetivo principal de esta tesis es ayudar a las PYMEs españolas a ser más innovadoras, proporcionando una guía para gestionar y fomentar la creatividad de sus empleados, que a través de su comportamiento innovador contribuyan a mejorar el rendimiento y desempeño empresarial, mejorando su competitividad. En este sentido, esta tesis investigará los principales factores, tanto personales como contextuales, que afectan al proceso creativo organizacional y por tanto, influyen de forma más determinante en el Comportamiento Creativo e Innovador de sus empleados, poniendo el foco, en los empleados del Sector Terciario de las PYMEs en España, realizando un estudio transversal que nos proporcione un Marco Teórico sobre el cual las PYMEs puedan desarrollar y aplicar planes de acción concretos que fomenten la innovación en su empresa.

Este objetivo queda justificado, debido a la necesidad latente de incorporar la creatividad y la innovación como competencias esenciales de los empleados para obtener una ventaja competitiva en respuesta a un aumento en la competencia (nacional y global), y a un entorno económico incierto, donde las empresas necesitan superar competidores siendo innovadores para asegurar su supervivencia y éxito (Müceldili et al., 2013).

Para lograr este objetivo principal, esta tesis se divide a su vez en dos objetivos generales:

- (i) Desde un punto de vista teórico, se desea profundizar en la relación de las variables más importantes que intervienen en el proceso creativo organizacional y que dan lugar a la innovación. En concreto se desea analizar de qué forma la Inteligencia Emocional de un empleado está relacionada con la creatividad y el comportamiento innovador del mismo, y qué dirección e intensidad tiene la posible influencia ejercida en esta relación, por determinados factores personales y contextuales.
- (ii) Desde un punto de vista aplicado, los resultados de este estudio pueden ayudar a identificar los aspectos en los que las PYMEs españolas deben concentrar sus esfuerzos para fomentar y desarrollar el comportamiento creativo e innovador de sus empleados y, por tanto, su competitividad.

Ilustración I.2. El proceso creativo e innovador



Fuente: *Elaboración propia a partir de Tidd y Bessant (2013)*

En esta tesis se considera que los empleados y su Comportamiento Creativo e Innovador son la piedra angular, sobre la cual, las empresas deben desarrollar su capacidad de innovación. Dicho comportamiento no es fruto de la casualidad, sino de un proceso creativo organizacional, donde poco se sabe sobre la influencia de los factores (personales y contextuales) que intervienen e influyen en la gestión de la innovación en las PYMEs, siendo necesario adaptarse a un mercado dinámico con continuos cambios en el entorno para crear innovaciones exitosas (Ilustración I.2).

El Marco Teórico, desarrollado en el Capítulo 1, aborda la investigación de dichas variables que intervienen en el proceso creativo organizacional, dando como resultado el estudio de las relaciones existentes entre:

- (i) los principales determinantes de la *creatividad individual*: tomando como base la Inteligencia Emocional de los individuos y el efecto mediador de otros factores personales como la percepción de la Autoeficacia y el Engagement,
- (ii) los principales determinantes de la *creatividad organizacional*: representado por el efecto moderador del Clima de Apoyo organizacional a la innovación

existente,

(iii) Y el Comportamiento Creativo e Innovador de los empleados de las PYMEs en España.

Dando lugar a las siguientes preguntas de investigación, que son el objeto de estudio de esta tesis:

RQ1: ¿Existe relación entre la Inteligencia Emocional percibida del empleado y su Comportamiento Creativo e Innovador en las PYMEs de España?

RQ2: ¿Influye y que papel desempeña el nivel de Autoeficacia percibida en la relación existente entre la Inteligencia Emocional de los empleados y su Comportamiento Creativo e Innovador en las PYMEs de España?

RQ3: ¿Influye y que papel desempeña el grado de Engagement percibido en la relación existente entre la Inteligencia Emocional de los empleados y su Comportamiento Creativo e Innovador en las PYMEs de España?

RQ4: ¿En qué medida la percepción de los empleados de los factores contextuales como el Liderazgo, el Clima y la Cultura organizacional explica la relación entre su Inteligencia Emocional percibida y su Comportamiento Creativo e Innovador en las PYMEs de España?

Posteriormente, en base a estas preguntas de investigación, se propone un Modelo Conceptual, desarrollado en el Capítulo 2, que engloba y relaciona todos los constructos, finalizando con las siguientes hipótesis, que son el resultado de las conclusiones de nuestro Marco Teórico:

H1.- La Inteligencia Emocional de los individuos ejerce un efecto directo y positivo en el Comportamiento Creativo e Innovador de los empleados de las PYMEs en España.

H2. La Inteligencia Emocional de los individuos se relaciona positivamente con la Autoeficacia laboral percibida.

H3. La Autoeficacia laboral percibida de los individuos se relaciona positivamente con su Comportamiento Creativo e Innovador.

H4. La inteligencia emocional de los individuos se relaciona positivamente con el nivel de Engagement percibido.

H5. El grado de Engagement percibido de los individuos se relaciona positivamente con su Comportamiento Creativo e Innovador.

H6: Los Factores Contextuales de apoyo a la innovación organizacional percibidos de los individuos ejercen un efecto moderador entre la Inteligencia Emocional y, el Comportamiento Creativo e Innovador de los empleados en las PYMEs de España.

ESTRUCTURA

Con el fin de contestar a las preguntas de investigación propuestas y así alcanzar el objetivo final de esta tesis, los contenidos se han desarrollado en base a un Diseño de la Investigación, explicado en el Capítulo 3, que incluye los siguientes 5 capítulos:

- (i) *Capítulo I: "MARCO TEÓRICO"*. En este primer capítulo se incluye una revisión exhaustiva de la literatura existente para abordar el estado del arte. En este sentido, este capítulo se divide en cinco secciones, una por constructo planteados:
 - La Sección 1.1 aborda la conceptualización de la creatividad y la innovación, e incluye el estudio de sus principales determinantes (a nivel individual, equipo y organización), junto con el análisis de los principales modelos y teorías al respecto, justificando la creatividad organizacional como un proceso y la innovación como el resultado de dicho proceso.
 - La Sección 1.2 aborda el estudio de los principales factores contextuales que afectan a la creatividad organizacional, e incluye una revisión bibliográfica de los tres factores (Liderazgo, Clima y Cultura organizacional) que se consideran más importantes y que según la literatura moderan el Comportamiento Creativo e Innovador de los miembros de cualquier organización.
 - La Sección 1.3 aborda la conceptualización de la Inteligencia Emocional, e incluye el estudio de su historia, evolución e importancia, así como de las teorías, modelos, enfoques y principales herramientas para su medición. También se aborda su relación con el liderazgo y las habilidades directivas partiendo de la base del estudio de la creatividad en función de los rasgos individuales.

- La Sección 1.4 aborda el estudio de la Autoeficacia, y más concretamente de la Autoeficacia laboral, e incluye tanto su conceptualización e importancia como las principales herramientas de medición, siendo uno de los constructos más importantes identificado como determinante de la creatividad individual.
- La Sección 1.5 aborda el estudio del Engagement, e incluye su conceptualización e importancia y las principales herramientas para su medición. Al igual que la Autoeficacia es considerado uno de los determinantes más importantes de la creatividad individual.

(ii) *Capítulo II: “DESARROLLO DEL MODELO CONCEPTUAL DE LA INVESTIGACIÓN”*. En este segundo capítulo se desarrolla y explica el marco conceptual propuesto en base a la revisión del Capítulo 1, que servirá como base para estudiar el Comportamiento Creativo e Innovador de los empleados de las PYMEs en España. En este sentido, este capítulo se divide en dos secciones:

- La Sección 2.1 relaciona el marco teórico desarrollado en el Capítulo 1 con las preguntas de investigación propuestas, dando lugar y presentando el Modelo de Investigación completo compuesto por 5 constructos: Inteligencia Emocional, Autoeficacia, Engagement, Clima de Apoyo Organizacional a la innovación y Comportamiento Creativo e Innovador.
- La Sección 2.2 justifica los antecedentes que dan lugar a la elaboración y propuesta de las hipótesis objeto de estudio relacionadas con las preguntas de investigación.

(iii) *Capítulo III: “METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN”*. En este tercer capítulo se desarrolla y explica la metodología utilizada durante la investigación. En este sentido, este capítulo se divide en cinco secciones:

- La Sección 3.1 examina la filosofía y paradigmas aplicados a la investigación en la elaboración de esta tesis.
- La Sección 3.2 muestra el diseño de la investigación, presentando un esquema con las etapas críticas que se han seguido en la elaboración de la tesis.

- La Sección 3.3 identifica los diferentes campos de conocimiento que han sido objeto de estudio para la realización de la investigación.
- La Sección 3.4 describe el desarrollo del modelo conceptual completo objeto de investigación.
- La Sección 3.5 explica como se ha desarrollado el análisis cuantitativo. En particular, se detalla cómo: se ha diseñado la muestra, y en particular cómo se ha calculado su tamaño; se han recogido los datos; se ha diseñado el cuestionario; qué escalas de medida se han obtenido del cuestionario; se presentan los resultados del pre-test y del estudio piloto; se explica la estructura, enfoque y herramientas utilizadas en el análisis de datos: y finalmente, se explica y desarrolla la metodología utilizada para la depuración de datos.

(iv) *Capítulo IV: "ANÁLISIS Y RESULTADOS"*. En este cuarto capítulo se presentan y analizan los principales resultados obtenidos de la muestra objeto de estudio. En este sentido, este capítulo se divide en cinco secciones:

- La Sección 4.1 presenta el análisis descriptivo y exploratorio de la muestra, e incluye un análisis descriptivo y exploratorio: de las variables socio-demográficas (Género, Edad, Situación Laboral, Comunidad Autónoma, Tiempo Trabajando, Nivel de Estudios, Número de Empleados de la empresa y Número de Personas a Cargo); de las escalas utilizadas durante la investigación; y de la hipótesis de normalidad multivariante.
- La Sección 4.2 presenta los resultados del análisis de la Fiabilidad y Consistencia de las escalas.
- La Sección 4.3 presenta los resultados del análisis factorial exploratorio (EFA), en el que se comprueba que los ítems (que son, en este caso, las variables observadas) se agrupan efectivamente en las escalas previstas por el modelo conceptual.
- La Sección 4.4 a través del análisis factorial confirmatorio valida el modelo de medición, en el sentido que (utilizando modelización mediante ecuaciones estructurales) establece si las relaciones entre

las variables observadas y latentes en cada escala (el modelo de medición) es el que supone el modelo conceptual completo propuesto en esta tesis.

- La Sección 4.5 presenta el análisis de evaluación de las hipótesis utilizando modelos de ecuaciones estructurales.

(v) *Capítulo V: "DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES"*. En este último capítulo se resumen los principales hallazgos de los resultados obtenidos en la investigación. En este sentido, este capítulo se divide en cuatro secciones:

- La Sección 5.1 presenta las conclusiones de los resultados de la investigación
- La Sección 5.2 destaca las principales contribuciones e implicaciones a la investigación existente
- La Sección 5.3 desarrolla las limitaciones más destacadas durante la investigación y propone futuras líneas de investigación.

Finalmente, se recogen todas las referencias bibliográficas citadas durante la redacción de esta tesis "BIBLIOGRAFÍA" y se incluyen como "ANEXOS": los cuestionarios utilizados para medir los diferentes constructos objeto de estudio.

I – MARCO TEÓRICO

Capítulo 1.- MARCO TEÓRICO

El propósito de este capítulo es la realización de una extensa revisión bibliográfica del marco teórico para abordar el estado del arte. En este sentido, este capítulo se divide en cinco secciones, una por constructo planteados:

- (i) La Sección 1.1 aborda la conceptualización de la creatividad y la innovación, e incluye el estudio de sus principales determinantes (a nivel individual, equipo y organización), junto con el análisis de los principales modelos y teorías al respecto, justificando la creatividad organizacional como un proceso y la innovación como el resultado de dicho proceso.
- (ii) La Sección 1.2 aborda el estudio de los principales factores contextuales que afectan a la creatividad organizacional, e incluye una revisión bibliográfica de los tres factores (Liderazgo, Clima y Cultura organizacional) que se consideran más importantes y que según la literatura moderan el Comportamiento Creativo e Innovador de los miembros de cualquier organización.
- (iii) La Sección 1.3 aborda la conceptualización de la Inteligencia Emocional, e incluye el estudio de su historia, evolución e importancia, así como de las teorías, modelos, enfoques y principales herramientas para su medición. También se aborda su relación con el Liderazgo y las Habilidades directivas partiendo de la base del estudio de la creatividad en función de los rasgos individuales.
- (iv) La Sección 1.4 aborda el estudio de la Autoeficacia, y más concretamente de la Autoeficacia laboral, e incluye tanto su conceptualización e importancia como las principales herramientas de medición, siendo uno de los constructos más importantes identificado como determinante de la creatividad individual.
- (v) La Sección 1.5 aborda el estudio del Engagement, e incluye su conceptualización e importancia y las principales herramientas para su medición. Al igual que la Autoeficacia, el Engagement es considerado uno de los determinantes más importantes de la creatividad individual.

1.1. *Creatividad e Innovación*

El concepto de innovación aplicado a la economía fue introducido por primera vez por Schumpeter en 1934. Desde entonces hasta nuestros días no existe un consenso en la definición del mismo dado su carácter multidisciplinar (Damanpour y Schneider, 2006, p. 216). Atendiendo a la esencia del concepto y al objeto de estudio, en esta tesis la innovación es: el proceso creativo mediante el cual las empresas transforman las ideas en nuevos o mejorados productos, servicios, procesos o modelos de gestión y comercialización con el fin de generar valor; adaptándose y anticipando las necesidades de los clientes; permitiéndoles avanzar, competir y diferenciarse con éxito en el mercado dónde operan; transformando positivamente el mundo en que vivimos.

Otros autores sugieren que la innovación es también el resultado de un proceso personal donde las personas satisfacen su curiosidad encontrando nuevos conceptos u optimizando los existentes (Hopp, 1998). La Enciclopedia Británica define la creatividad como:

"La capacidad de producir algo nuevo a través de la habilidad imaginativa, ya sea una nueva solución a un problema, un nuevo método o dispositivo, o un nuevo objeto o forma artística".

Existen básicamente dos definiciones principales de creatividad: (i) como la *generación de ideas o soluciones nuevas y útiles* (Amabile, 1983, 1996; Sternberg, 1988; Gaspersz, 2005; Burlison y Selker, 2002; Woodman et al., 1993) y, (ii) como *el proceso mental* que permite a las personas pensar ideas nuevas y útiles (Gaspersz, 2005; Mayer, 1999). En el primer enfoque, destaca la creatividad como un proceso de pensamiento y actividad intelectual utilizado para la generación de nuevas perspectivas o soluciones a problemas (Martins y Terblanche, 2003). En el segundo, se pone el énfasis, en la "generación de nuevas ideas" (Powell y DiMaggio, 1991). Otros autores añaden, que la creatividad es un proceso social que se basa en estructuras abiertas donde fluye la información en una cultura de apoyo a la innovación (Davis y Scase, 2000). En resumen, la primera definición de creatividad, se refiere tanto al proceso de generación de ideas como a la resolución de problemas (Amabile, 1983; Sternberg, 1988), mientras, la segunda, se centra principalmente en el proceso mental. Según Amabile (1983a) este proceso mental ocurre en cinco fases:

(i) Presentación del problema o de la tarea, (ii) preparación, (iii) generación de soluciones, (iv) validación, y (v) resultado. Sin embargo, la medición de los procesos mentales es difícil y sólo puede hacerse mediante costosos experimentos de laboratorio. En la práctica, la creatividad se mide principalmente mediante cuestionarios y evaluaciones tanto de comportamientos observables, como de los resultados creativos (Smith et al., 2000).

La innovación es el término que se utiliza cuando definimos la creatividad en función de su utilidad, en este caso, a la capacidad de generar y producir nuevas ideas y/o soluciones. Además, Csikszentmihalyi (1996) agregó a esta definición que la creatividad debe cambiar un dominio existente o crear uno nuevo. Por lo tanto, la creatividad es un proceso de pensamiento intelectual que genera ideas nuevas, que cuando son potencialmente útiles se transforma en innovación (Shalley et al., 2004; Simon, 1985). Como señalan Amabile et al. (1996: 1154):

" Toda innovación comienza con ideas creativas. La implementación exitosa de nuevos programas, la introducción de nuevos productos y servicios depende de que una persona o un equipo tengan una buena idea y desarrollen esa idea más allá de su estado inicial “.

Por lo tanto, la creatividad es considerada como “la piedra angular” de la innovación y justifica en gran medida por qué se ha llevado a cabo una investigación tan extensa en los últimos veinte años (El-Murad y West, 2004). Profundizando en la definición, existen básicamente tres tipos de creatividad pudiendo agruparse en: (i) Creatividad individual, (ii) Creatividad de grupo/equipos de trabajo y (iii) Creatividad organizacional (Woodman et al., 1993). De un modo similar se pronuncia, Basadur et al. (1982) dividiendo los estudios e investigaciones de la creatividad en tres grandes corrientes: (i) las relacionadas con el individuo, (ii) las relacionadas con su organización y, (iii) las destinadas a identificar las mejoras obtenidas de la capacitación y el desarrollo. La primera corriente se basa en la identificación de las características principales de las personas consideradas más creativas (Torrance, 1972; Wang et al., 1999; McIntyre et al., 2003; Audia y Goncalo, 2007).

¹ nos referimos a la esfera, ámbito o campo de conocimiento.

Además, existen numerosos estudios que destacan la importancia de la creatividad y el proceso creativo dentro de las organizaciones, señalando una gran variedad de elementos y factores importantes, entre los que destacan: los estudios de Drucker (1985) y Amabile (1989) donde el primero se centra sobre todo en el espíritu emprendedor y la segunda, en las motivaciones intrínsecas. Otros autores como Johannessen, Olsen y Lumpkin (2001) y, De Bono (1970), han centrado sus esfuerzos en el proceso creativo haciendo grandes aportaciones al respecto.

Esta tesis investiga los factores (personales y contextuales) que influyen o fomentan un comportamiento más creativo e innovador de los empleados de las PYMEs en España y concretamente, en cómo las empresas y organizaciones pueden estructurar, guiar y fomentar el proceso creativo, siendo este, un fenómeno ampliamente analizado en la literatura existente (Hitt et al., 1996; Leonard y Swap, 2005; Chiesa et al., 2009; Busco et al., 2012), y aunque se ha avanzado bastante, existen todavía una amplia variedad de puntos de vista dispares, donde la mayoría de estudios empíricos se centran en grandes organizaciones, dejando un poco de lado a las PYMEs, cuyas limitaciones y restricciones —recursos financieros, humanos y físicos (McAdam y Keogh, 2004; McAdam et. al, 2010) disminuyen su capacidad de investigación y por tanto de innovación (Vossen, 1999; Pissarides et al., 2003; Hessels y Parker, 2013). Por lo tanto, esta tesis, se centra en la PYMEs españolas y en su necesidad de depurar un método que los guíe en la gestión de dicho proceso, poniendo el foco tanto en las características de los empleados, como en los factores contextuales que favorezcan la innovación, limitando así, los recursos necesarios que no pueden permitirse el lujo de malgastar explorando cursos de acción infructuosos.

Para ello, esta tesis profundiza en la relación existente entre la creatividad individual y, el proceso creativo organizacional que, aunque ya haya sido investigada previamente, destacando los estudios de Amabile, (1996) y Mumford et al. (2002), su exploración en España y más concretamente en el ámbito de la PYMEs es prácticamente inexistente. En este sentido, es importante destacar que existen dos claras tendencias en la literatura: (i) Los que defienden la figura del "artista solitario", siendo este, un estereotipo importante entre algunos eruditos y practicantes (Howe, 1982) donde la creatividad depende básicamente de la capacidad y motivaciones de cada individuo y, (ii) Los que defienden que el

“contexto social y ambiente laboral”, o dicho de otra manera, el clima organizacional, es capaz de influir positivamente en la creatividad de sus participantes (Amabile et al., 1996; Martins y Terblanche, 2003) y que para fomentar la creatividad es necesario crear un clima que apoye y permita el pensamiento/comportamiento creativo de los empleados (Amabile, 1988).

En este sentido, Amabile (1997) sugiere que la creatividad individual está compuesta por tres ingredientes básicos: (i) Expertise², (ii) Habilidades de pensamiento³, y (iii) Motivación⁴ (ver Ilustración 1.1). Sus estudios confirman que cuanto mayor es el nivel que cada uno de estos tres componentes, mayor y mejor será la creatividad.

En la actualidad, el interés por la creatividad se centra en gran medida en su capacidad de generar “productos creativos”⁵ (Amabile, 1996, Mumford y Gustafson, 1998), definiendo la creatividad organizacional, como “*un proceso para la creación de un nuevo producto, servicio, idea, procedimiento o proceso valioso y útil por parte de individuos que trabajan juntos en un sistema complejo*” (Woodman et al., 1993), siendo varios los factores que contribuyen en dicho proceso, tanto a nivel individual como organizacional (Mumford y Gustafson, 1998). En otras palabras, y afectos de esta tesis, la creatividad es el proceso organizacional mediante el cual se desarrollan nuevas ideas dando lugar a la innovación (Paulus y Nijstad, 2003).

Este último concepto, innovación, se centra precisamente en la utilidad de las ideas, aportando soluciones a cualquier de los procesos de producción, comercialización o administración y/o gestión de las organizaciones. Aunque la innovación, es un término que a menudo se usa de forma intercambiable con la creatividad, Luecke y Katz (2003), definieron la innovación desde una perspectiva organizacional de la siguiente forma:

² conocimientos, destrezas y habilidades.

³ “Creative-thinking skills”: estilos y estrategias cognitivas, y variables de personalidad.

⁴ Motivación intrínseca: el deseo de trabajar en (o realizar, hacer) algo porque es interesante, desafiante y gratificante.

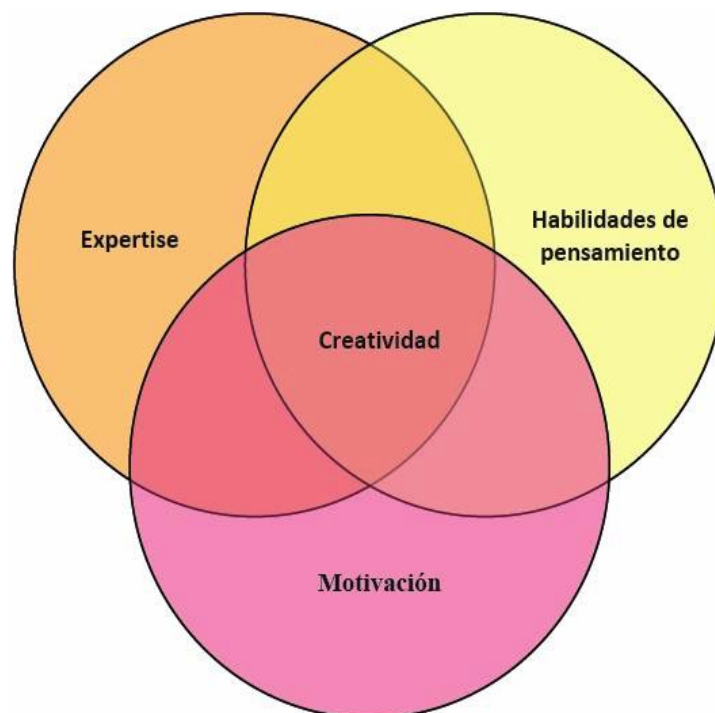
⁵ algo nuevo y original, y potencialmente útil o apropiado para la organización.

"La innovación ... se entiende generalmente como la introducción de una cosa o método nuevo ... es la culminación, combinación o síntesis de conocimiento en nuevos productos, procesos o servicios originales, siendo estos relevantes y aportando valor a la organización" (p.2).

La innovación, por lo tanto, se nutre de la creatividad, pero no son términos idénticos: la innovación se inicia con la generación de ideas, e implica trabajar en ellas hasta obtener y desarrollar una diferencia específica y tangible en el dominio en el que se produce la innovación. Amabile et al (1996) señalan dichas diferencias:

"Toda innovación comienza con ideas creativas. . . Definimos la innovación como la implementación exitosa de dichas ideas creativas dentro de una organización. Por lo tanto, la creatividad de los individuos y los equipos es un punto de partida para la innovación; La primera es la condición necesaria pero no suficiente para la segunda "(pág.1154-1155).

Ilustración 1.1. Los tres componentes de la Creatividad



Fuente: Amabile, 1997

1.1.1. Determinantes de la creatividad

1.1.1.1 *La creatividad individual*

La creatividad individual ha sido investigada por un gran número de subcampos psicológicos. Inicialmente, el propósito de estos estudios era comprender y describir las características y rasgos distintivos de las personas que demostraban ser más creativas (Barron, 1955; MacKinnon, 1965). En este sentido, los “**rasgos**”, siguen siendo un tema importante de estudio en relación con la creatividad, destacando las investigaciones de Barron y Harrington (1981) donde se enumeran un gran número de ellos: (i) sensibilidad a los problemas; (ii) alta valoración de las cualidades estéticas, (iii) intereses amplios, (iv) atracción a la complejidad, (v) alta energía, (vi) independencia de juicio, (vii) autonomía, (viii) intuición, (ix) autoconfianza, y (x) la capacidad de acomodar rasgos aparentemente opuestos o conflictivos en el concepto de uno mismo. Otros autores, añadieron a esta lista: (xi) curiosidad, (xii) persistencia, (xiii) razonamiento causal, (xiv) honestidad intelectual (Rice, 2006), (xv) auto-dirección, (xvi) estimulación, (xvii) logro (Rice, 2006), (xviii) Engagement (Hayes, 1989) y finalmente, (xix) autocontrol (Actualizado de Woodman y Schoenfeldt, 1989).

Todos estos rasgos mencionados con anterioridad, están positivamente relacionados con la creatividad, sin embargo, existen otros como: (i) la conformidad y (ii) el poder que, por el contrario, están negativamente asociados con la creatividad (Rice, 2006). A pesar de ello, no existen evidencias empíricas claras, que demuestren que los rasgos mencionados anteriormente, tengan un valor predictivo en la creatividad y el comportamiento innovador de los miembros de las organizaciones (Woodman et al 1993, Hayes, 1989).

También se han investigado los principales rasgos de personalidad de las personas más creativas, sin embargo, no todos estos rasgos coinciden y están presentes en todos los individuos creativos objeto de estudio (Tardiff y Sternberg, 1988). Hasta la fecha, las organizaciones que han seleccionado a sus empleados por su comportamiento creativo basado en rasgos percibidos de la personalidad no han

⁶ **Rasgo** “es un concepto científico que resume las conductas que las personas realizan en distintas situaciones y ocasiones. Los rasgos son constructos que permiten describir las diferencias individuales. Según Eysenck son disposiciones que permiten describir a las personas y predecir su comportamiento”. (Diccionario Psicología-Online.com, 2017)

tenido mucho éxito, sin embargo, ha resultado más eficaz un proceso de selección basado en la creatividad auto-percibida, metodología que utilizaremos más adelante en el diseño de los cuestionarios que servirán para medir los diferentes constructos objeto de estudio. En este sentido, Gardner y Pierce (1998) confirmaron la hipótesis de que las personas con niveles más altos de creatividad auto-percibida tienden a implementar ideas innovadoras con más frecuencia.

En otro estudio, Pretorius et al., (2005), investigaron los factores que influyen en la auto-percepción de la creatividad, encontrando que la cantidad de experiencia en la gestión y la fase del ciclo de vida del negocio moderan la percepción de la propia creatividad, siendo la creatividad percibida, más alta en aquellos individuos con entre tres y cinco años de experiencia en empresas maduras o en declive.

Otros autores, como Lehman, (1966) y, Mumford y Gustafson, (1988) han investigado acerca de la relación de otros factores socio-demográficos con la creatividad, encontrando que: (i) el género y el tamaño del negocio parecen no influir, y (ii) la edad, siendo más probable desarrollar un comportamiento más creativo en la edad joven, mientras que la productividad/ desempeño tienen más probabilidades de alcanzar un pico en la mediana edad, cayendo bruscamente al final de la edad adulta, mientras que la curva creativa es relativamente plana y disminuye lentamente después de que los individuos alcancen los sesenta.

La **inteligencia** ha sido relacionada con la creatividad desde la década de 1920 (Spearman, 1923). En ese momento, también se observó que la inteligencia es un factor necesario, pero no suficiente para la creatividad (Terman, 1926).

Sternberg y O'Hara (2000) concluyeron en un estudio que analizaba la relación entre la inteligencia y la creatividad, que: la creatividad sólo está débilmente relacionada con la inteligencia académica (CI), siendo esta correlación sólo relevante para niveles de Coeficiente Intelectual hasta 120 o incluso más bajos, los niveles más altos de CI no se asociaron con un mayor nivel de creatividad, por lo que parece haber un umbral para el efecto del coeficiente intelectual sobre la creatividad. Más adelante, veremos que existe otro tipo de inteligencia (la emocional) que resulta más apropiada.

La inteligencia a menudo también ha sido relacionada con el pensamiento divergente, siendo estudiado extensamente y que se asocia a menudo al proceso de resolución creativa de problemas. Sin embargo, también se ha llegado a la conclusión de que la heurística más apropiada depende del tipo de pregunta o problema a resolver (Brophy, 2001). Otras habilidades cognitivas asociadas con la creatividad y los determinantes de la heurística del pensamiento cognitivo son: (i) la fluidez, (ii) la originalidad, (iii) la flexibilidad, (iv) la imaginación, (v) la independencia del dominio y (vi) el conocimiento de la heurística para generar ideas novedosas (citado en Woodman et al., 1993).

Además de las habilidades cognitivas antes mencionadas, el conocimiento específico del dominio y la experiencia también han sido relacionados con la creatividad (Simonton, 1988; Redmond et al., 1993; Woodman et al., 1993; Ericsson y Charness, 1994). Finalmente, Stein (1989) identificó los efectos positivos y negativos del dominio sobre la creatividad, demostrando ser necesario para la producción de soluciones creativas. Por el contrario, si se orienta hacia un objetivo meramente funcional, puede impedir o dificultar la creatividad.

La creatividad en la última década también ha sido objeto de investigación en psicología social. Uno de los determinantes de la creatividad desde una perspectiva social parece ser la causa: El “**afecto**”⁷.

Varios estudios encontraron una relación positiva entre el afecto positivo y la creatividad (Isen et al., 1985; Hirt et al., 1996; Vosburg, 1998). Amabile et al. (2005) también detectaron esta relación en entornos de trabajo. Sin embargo, Martin et al. (1993), y George y Zhou, (2002) concluyeron que puede haber un vínculo negativo entre el afecto y la creatividad, pero con resultados menos consistentes. Otros sugieren una relación curvilínea entre el afecto y la creatividad, o encontraron un tipo de apoyo indirecto en la relación en forma de U, o propusieron una función en forma de U invertida (como se cita en James et al., 2004).

⁷ “es un proceso cognitivo en el que una persona genera muchas respuestas únicas y creativas a una sola pregunta o problema. En cambio, el pensamiento convergente se refiere a un enfoque sistemático para encontrar una respuesta única y correcta a un problema” (Diccionario Psicología-Online.com, 2017)

⁸ se refiere tanto a la emoción como al estado de ánimo.

Por lo tanto, podemos concluir que la relación entre afecto y creatividad no está del todo clara, ni tampoco la duración del afecto, aunque algunos estudiosos señalan un período de incubación de hasta dos días (Amabile et al., 2005).

Otro tema de investigación principal es el efecto de la **motivación** en la creatividad de una persona. La *motivación intrínseca* es considerada como uno de los componentes más importantes que fomentan la creatividad, mientras que la *motivación extrínseca* es casi siempre perjudicial (Amabile, 1983a). Algunos estudios sugieren que la recompensa tiene un efecto negativo sobre la motivación intrínseca y por lo tanto influye negativamente en la creatividad (Hennessey, 2000). Esta conclusión es, sin embargo, impugnada por otros (Amabile et al., 1986), afirmando que la recompensa a veces puede tener un efecto positivo. Otros factores asociados con la motivación e indirectamente con la creatividad son: (i) la atención, (ii) las restricciones de las tareas y, (iii) la fijación de metas. En este último caso, parece que cuanto mayor sea la capacidad de auto-regulación, mayor será la motivación intrínseca y, por tanto, la creatividad (Simon, 1967; Kanfer y Ackerman, 1989; Amabile, 1983a, b).

Por último, la investigación dentro de segmentos más orientados a la **biología**, como los estudios neurológicos y clínicos, indica que puede haber un vínculo entre la testosterona y la creatividad (Reuter et al., 2005). En otro ámbito, Eysenck (1993) especuló que hay una base genética para la creatividad basada en las diferencias en neurotransmisores y enzimas que eventualmente están vinculadas a las cadenas de ADN. Otros estudios neurológicos usaron las medidas del EEG como factores determinantes de la creatividad (Bekhtereva et al., 2001; Moisle et al., 1996), asignando un papel crucial a los lóbulos frontales, especialmente en el hemisferio derecho. Poco se sabe, sin embargo, acerca de qué determinantes influyen en la creatividad individual en este contexto. Además, los estudios clínicos se realizan principalmente con pacientes clínicos y generalmente no son representativos de individuos sanos.

En resumen, los determinantes individuales de la creatividad, se han investigado ampliamente, incluyendo una gran variedad de factores diferentes, entre los que destacan principalmente: (i) la personalidad, (ii) los rasgos, (iii) el afecto y (iv) la heurística cognitiva. Además, también sabemos que otros campos siguen siendo relativamente inexplorados como la neurociencia.

1.1.1.2 La creatividad en grupo/ equipos de trabajo

En cuanto a la creatividad del grupo/ equipos de trabajo, se han estudiado varios factores potencialmente influyentes. Choi y Thompson (2005), por ejemplo, investigaron el impacto de las **rotaciones** de los participantes en la creatividad del grupo, concluyendo que: (i) Los grupos abiertos con sub-grupos formados por miembros de equipos rotatorios son más creativos que los grupos cerrados; (ii) Los grupos abiertos producen más ideas, aumentando la variedad y los tipos de ideas que los grupos cerrados; (iii) Los recién llegados proporcionan un efecto positivo en el grupo principal, llegando incluso a aumentar la productividad de los "antiguos" miembros. Sí bien los resultados son prometedores, es importante destacar, que el cambio en el número de miembros era relativamente permanente, además, los nuevos miembros ya estaban familiarizados con la organización y tenían la misma experiencia de trabajo que los demás miembros del grupo. De dichas investigaciones, se concluye que la efectividad de rotaciones en la creatividad depende de factores como: (i) el tiempo, (ii) la experiencia de trabajo de los recién llegados, (iii) las expectativas del grupo, (iv) la adaptación social, (v) la frecuencia del cambio y, (vi) la capacidad de colaborar y ajustarse.

Otros estudios se han centrado en el efecto de los **contactos "informales"** en el funcionamiento creativo de los equipos a nivel organizacional, con resultados contradictorios (Kratzer et al., 2005). En este sentido, estos autores, han investigado el efecto entre los "*lazos amistosos y de amistad*"⁹ entre los miembros de equipos de innovación, llegando a la conclusión de que: los lazos amistosos tienen una relación en forma de "U" con el rendimiento del equipo innovador, mientras que los lazos de amistad tienen sólo efectos positivos en el rendimiento del equipo. Estos hallazgos implican que los gerentes deben tratar de fomentar contactos formales e informales entre sus empleados que fomenten los lazos de amistad. Sin embargo, otros investigadores, sugieren que la fuerte cohesión del grupo suprime la creatividad, mientras que los lazos débiles la facilitan (Woodman et al., 1993; Perry-Smith, 2006).

⁹ Los lazos de amistad representan contactos que también tienen lugar fuera del ambiente de trabajo, mientras que los lazos amistosos se dan por estar obligados a trabajar juntos.

Además de las relaciones entre miembros de un grupo/ equipo de trabajo, otro factor importante, es el **Clima** propicio para crear relaciones favorables. En este sentido, el modelo de clima organizacional más estudiado para fomentar la creatividad y la innovación es el presentado por West (citado en Mathisen et al., 2004), donde se establece que son cuatro los factores organizacionales esenciales para que los equipos sean creativos: (i) En primer lugar, debe haber una *visión* claramente definida y compartida que proporcione un enfoque y dirección a todos los miembros del equipo; (ii) En segundo lugar, *el grado de participación* en la toma de decisiones es importante para aumentar el compromiso del equipo, aumentando la productividad; (iii) Además, el ambiente debe ser percibido como seguro, de modo que los miembros del equipo sientan que pueden presentar nuevas ideas sin temer la crítica y el ridículo; y (iv) Por último, debe haber un apoyo articulado y aprobado por la dirección para intentar introducir nuevas y mejores formas de hacer las cosas.

Este último factor también interactúa con el tipo de **liderazgo** preferido. El liderazgo de apoyo y, el liderazgo creativo y colaborativo parecen tener una influencia positiva en el proceso creativo (Woodman et al., 1993). Los diferentes estilos de liderazgo serán objeto de revisión bibliográfica más adelante.

En este sentido, otros autores como Wilkins y London (2006) definen el clima favorable para la creatividad e innovación, como uno que incluye: (i) la orientación al aprendizaje, (ii) la seguridad psicológica y (iii) la capacidad inventiva (auto-revelación). Además, muchos investigadores hacen hincapié en la necesidad de reducir el conflicto y la crítica, con el fin de promover un entorno creativo (como se cita en Nemeth et al., 2004). Estos autores, sin embargo, encontraron evidencias de que los grupos alentados a debatir e incluso criticar abiertamente, no impidió la generación de ideas en sesiones de “*brainstorming*”¹⁰. El fomento de la crítica dio como resultado muchas más ideas que en las sesiones de *brainstorming* donde los miembros no debatieron y criticaron ideas opuestas.

Otros estudios también apoyan esta tesis de dar y buscar retroalimentación, concluyendo que incluso el conflicto parece estar asociado con resultados creativos

¹⁰ **Tormenta de ideas:** “*aportación de ideas que varias personas ponen en común como punto de partida para un proyecto, se trata de una **técnica grupal** que promueve el desarrollo de nuevas propuestas acerca de un cierto asunto*”. (Diccionario Psicología-Online.com, 2017)

positivos (Wilkins y London, 2006; James, 1995).

Además de estos factores, Woodman et al. (1993) concluyó, a partir de una revisión bibliográfica, que el resultado creativo o innovación puede ser mayor cuando la **estructura** del grupo es orgánica y cuando está compuesta por individuos provenientes de diversos dominios o contextos funcionales. Estos investigadores añaden: (i) la disponibilidad de recursos, (ii) el tamaño del equipo, (iii) los patrones y flujos de comunicación, (iv) las normas, roles, y estrategias de resolución de problemas y, (v) el proceso de información social, a la lista de moderadores que afectan a la creatividad e innovación de los equipos.

En este sentido, Paulus (2000) también investigó acerca de los factores que disminuyen la creatividad en los equipos, dividiéndolos en dos grupos: **inhibidores sociales e interferentes cognitivos**. (i) Los inhibidores sociales son la ansiedad, la vagancia, la ilusión, y la comparación; (ii) Las interferencias cognitivas incluyen el bloqueo, los comportamientos irrelevantes relativos a la realización de la tarea y la carga cognitiva.

Paulus (2010) también identificó los factores que fomentan la creatividad en equipos, agrupándolos en **estimuladores sociales y cognitivos**: (i) Los estimuladores cognitivos incluyen: las asociaciones novedosas, el grado de importancia, la atención, los conflictos, la heterogeneidad y complementariedad de los miembros del equipo, así como su estilo de pensamiento divergente e incubación de ideas; (ii) Los estimuladores sociales son la competencia, la rendición de cuentas, la comparación al alza y las metas.

Finalmente, según Farmer et al. (2003), las **expectativas** y la **auto-percepción de la creatividad** por los compañeros de trabajo también fomentan la creatividad del equipo, concluyendo que los determinantes de la creatividad en los equipos parecen estar influidos principalmente por factores relacionados con la composición del grupo y los procesos relacionados con el proceso creativo.

1.1.1.3 La creatividad organizacional

Aunque Hemlin (2006) concluye que el liderazgo es el factor más importante e influyente en el proceso creativo organizacional, como parte del Clima de Apoyo organizacional a la innovación, son numerosas las investigaciones llevadas a cabo

con el fin de identificar todos los factores que intervienen en dicho proceso, y aunque sus efectos son difíciles de medir, se ha podido demostrar que su presencia está relacionada positivamente con la innovación. Entre los más importantes, destacan: (i) Las influencias culturales, (ii) La disponibilidad de recursos, (iii) Las políticas de recompensa, (iv) La alineación con la misión, visión y estrategia de la organización, (v) La estructura y organigrama, y finalmente (vi) La tecnología y know-how (Woodman et al., 1993; Burkhardt y Brass, 1990; Paulus, 2000).

Tekla, (1995) en un estudio de una empresa relativamente pequeña (hasta 30 empleados) demostró que la creatividad y la innovación fueron promovidas con éxito evitando los **organigramas clásicos** de jerarquía piramidal, construyendo un organigrama horizontal, con puestos de trabajo más flexibles y enfatizando la colaboración interna e inter-departamental.

En este sentido, Paulus (2000) concluye que la innovación se inhibirá: (i) En organizaciones altamente centralizadas con niveles altos de burocracia y, (ii) Cuanto más alta sea, la resistencia al cambio de los grupos o individuos, de manera consciente o inconsciente, inherente al proceso innovador.

Goncalo y Staw (2006) analizaron el efecto de la cultura individualista versus colectivista sobre la creatividad, identificando los principales elementos de cada cultura, siendo: (i) La armonía, (ii) la conformidad de grupo y, (iii) la interdependencia, los elementos que se promueven dentro de las *culturas colectivistas*; mientras que en las *culturas individualistas* se valoran: (i) la singularidad y (ii) el grado de independencia. Los resultados del estudio indican que los valores individualistas contribuyen más a la creatividad, de lo que se desprende que sí la creatividad es un objetivo organizacional, una cultura individualista parece preferible.

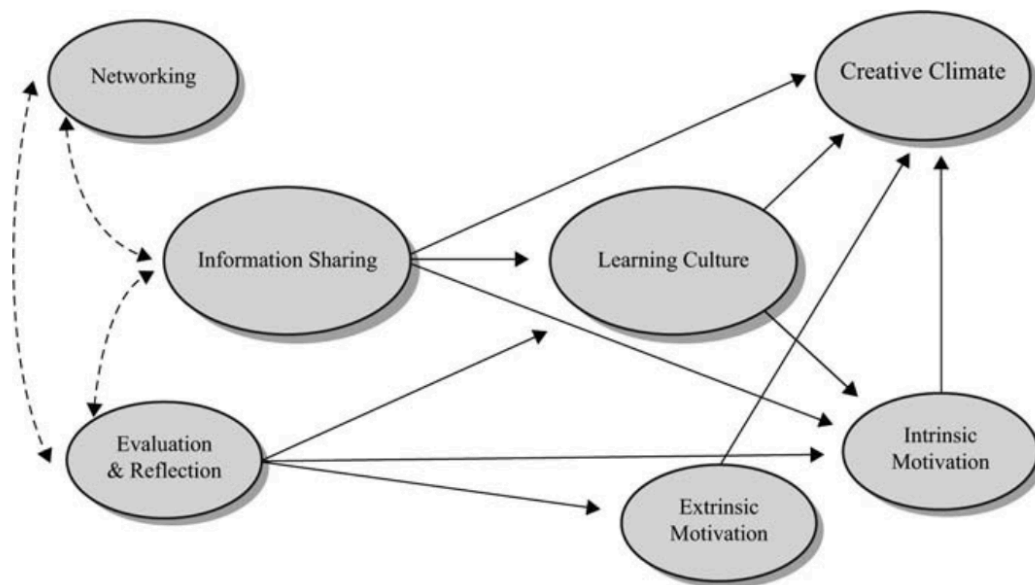
Sin embargo, Reiter-Palmon y Illies (2004) concluyeron en su revisión bibliográfica que las organizaciones que se centran en **planificar** con anticipación e identificar problemas potencialmente significativos en una etapa temprana del proceso creativo, dando a sus empleados información suficiente y fomentando las actividades para la resolución de problemas de forma colectiva, obtuvieron más éxito.

Otros autores, agregaron como elementos importantes a la creatividad organizacional: (i) la asignación de tiempo y recursos para la fase de

experimentación, (ii) la creación y asignación de competencias, (iii) la presencia de sistemas intrínsecos de recompensa, (iv) la cohesión, (v) cierta discreción en el desarrollo de actividades, (vi) una visión clara y, metas concretas y realizables, (viii) un reconocimiento de los esfuerzos innovadores y, finalmente, (viii) un ambiente en el que es seguro compartir ideas novedosas (Ramus, 2001; Paulus, 2000).

Sundgren et al. (2005) determinó que el **clima organizacional de apoyo a la innovación** percibido depende principalmente de: (i) los factores de intercambio de información, (ii) una cultura de aprendizaje y, (iii) de la motivación intrínseca y extrínseca, como vemos en el Modelo de Trayectoria que aparece en la Ilustración 1.2.

Ilustración 1.2. Modelo de Trayectoria



Fuente: Sundgren et al. (2005)

Oldham y Cummings (1996) concluyen que, para promover la creatividad organizacional, la gerencia debe considerar factores tanto personales como contextuales. En este sentido, destacan que los empleados más creativos se desenvuelven mejor en trabajos complejos y desafiantes. Sin embargo, los empleados con personalidades menos creativas se sienten más estresados e irritados en tales circunstancias, lo que conduce a un menor rendimiento creativo. Con respecto a los determinantes de la creatividad organizacional identificados, el

desafío de las organizaciones es diseñar un contexto y una estrategia que maximice el proceso creativo y el resultado de la innovación en el trabajo, teniendo en cuenta las diferencias individuales de los miembros de la organización.

Finalmente, podemos concluir que, aunque se ha llevado a cabo una extensa investigación sobre los factores determinantes de la creatividad y la importancia ampliamente aceptada de la innovación y la creatividad, se sabe poco sobre si la creatividad es factible de ser fomentada. Incluso hoy en día, numerosos autores siguen debatiendo cómo controlar y fomentar la producción de nuevas ideas (Swap, 2005; Chiesa et al., 2009; Hitt et al. 2011; Busco et al., 2012), llegando a preguntarse incluso hasta qué punto las ideas pueden ser “controladas” dado su alto nivel de subjetividad (Andriopoulos, 2001; Carrier, 1999; Van Vuuren, 1997).

En este sentido, el término “*control*” se refiere a la forma en que directivos y líderes dentro de una organización tratan de guiar, fomentar, o estructurar la generación de ideas hacia un objetivo concreto. Con esto, no se pretende señalar o describir una forma determinada de gestión (Avramidis, 2008), simplemente se refiere a la necesidad de las organizaciones de dirigir la producción de ideas, hacia algo que sea útil, para finalmente poder llegar a materializarse en innovaciones.

Además, el proceso creativo organizacional, como hemos visto, combina aspectos divergentes y convergentes que necesariamente requieren de diferentes habilidades y procesos (De Bono, 1970; Penaluna et al., 2010). En este sentido, la generación de ideas involucra un pensamiento divergente y, a efectos de este trabajo, se define como la combinación de información, conceptos y experiencias para producir algo “nuevo” (Banks et al., 2002, 2010). También hemos mencionado, que existen otros factores de rasgos o individuales como el “talento” (Florida, 2002) y la “imaginación” (Barrett, 1998), que también se reconocen como importantes.

1.1.2 Principales Teorías y Modelos de la Creatividad Organizacional

Existen varios modelos y teorías que explican el **proceso creativo organizacional** (Wallas, 1926; Osborn, 1953; Altshuller y Shapiro, 1956) y otros tantos que reconocen su *contexto social* (Hargadon y Bechky, 2006; Catmull, 2008; Sailer, 2011; Harvey y Kou, 2013). De hecho, en este sentido se pronuncia Csikszentmihalyi (1999) abogando por un modelo de “sistema” de la creatividad, que reconoce la influencia del individuo, el dominio y el campo de aplicación.

Cuando hablamos de un “*pensamiento creativo*” nos referimos a algún tipo de pensamiento lateral (De Bono, 1970) que facilita la inmersión en problemas (Wallas, 1926; Csikszentmihalyi, 1996) y la creación de conocimiento (McAdam y Keogh, 2004) junto a un proceso de reducción o convergencia (Penaluna et al., 2010) para obtener algo de valor.

Entre los modelos creativos más populares, destacan:

1.1.2.1 Modelo del “*Desafío Perpetuo*”

Para fomentar la creatividad organizacional: Andreopoulos y Lowe (2000) proponen el ‘*desafío perpetuo*’ como un método para mejorar la creatividad organizacional, ofreciendo una receta que combina: la aventura, la confrontación abierta, la cartera de productos y una mentalidad abierta a nuevos desafíos y oportunidades, animando a los miembros de la organización a explorar la incertidumbre para que puedan generar soluciones innovadoras, asumiendo riesgos y sin temer a la confrontación¹¹, aprovechando las oportunidades¹². Las organizaciones más creativas deben estar capacitadas para crear, adquirir y transferir conocimientos y modificar comportamientos utilizando estos métodos para desarrollar nuevos conocimientos e ideas.

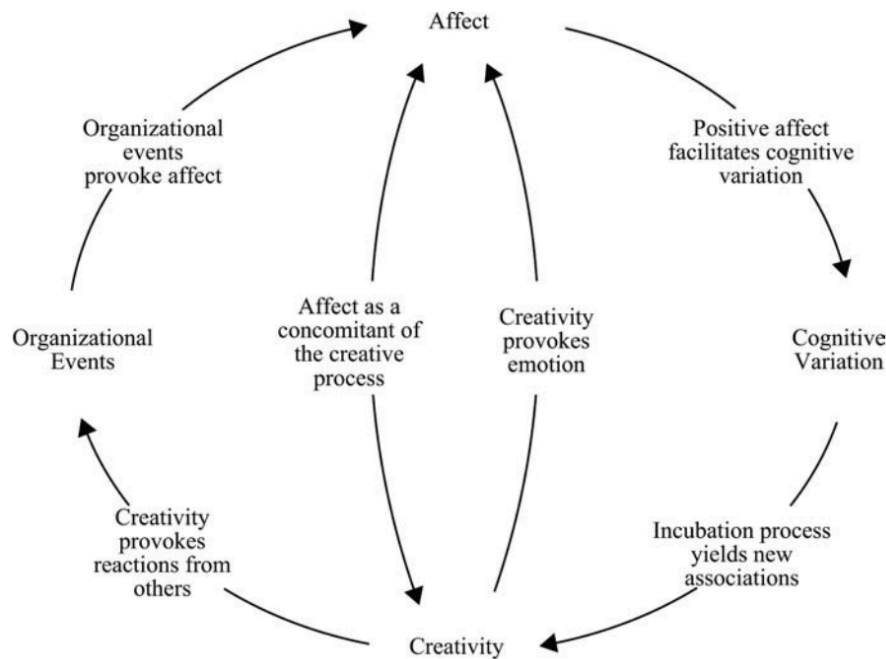
1.1.2.2 Teoría del Ciclo “*Creatividad↔Afecto*”

Creatividad y Afecto: Estos modelos suponen que el afecto positivo conduce a una variación cognitiva que estimula la creatividad (Isen et al., 1985). La Teoría del Ciclo Afecto-Creatividad (Ilustración 1.3) de Amabile et al. (2005) afirma que existen diversas influencias que pueden, en cualquier momento, iniciar un patrón dinámico de afecto que se relaciona positivamente con la creatividad. Estas influencias pueden consistir en actividades provocadas por la organización, un cambio en el estado emocional, y cambios en el entorno social que han demostrado tener efectos en el resultado creativo en sí.

¹¹ se refiere al conjunto deliberado de debates relacionados con el trabajo utilizados entre los empleados para que su pensamiento creativo se desarrolle plenamente, donde se aliente a los empleados más creativos a involucrarse en una amplia gama de proyectos o equipos relacionados con nuevos proyectos.

¹² se refiere al proceso a través del cual los empleados más creativos identifican y se involucran en proyectos que son considerados comercialmente interesantes.

Ilustración 1.3. Teoría del Ciclo Afecto-Creatividad



Fuente: *Amabile, 1997*

1.1.2.3 Modelo de "Superación de Obstáculos"

Principales obstáculos: Jalan y Kleiner (1995) afirman que existen obstáculos para el pleno desarrollo del potencial creativo tanto de la organización como de los individuos que la forman, y que si bien se han desarrollado varios métodos efectivos que fomentan la creatividad, es igualmente importante implementar soluciones y propuestas para determinar su efectividad a la hora de resolver problemas en las organizaciones.

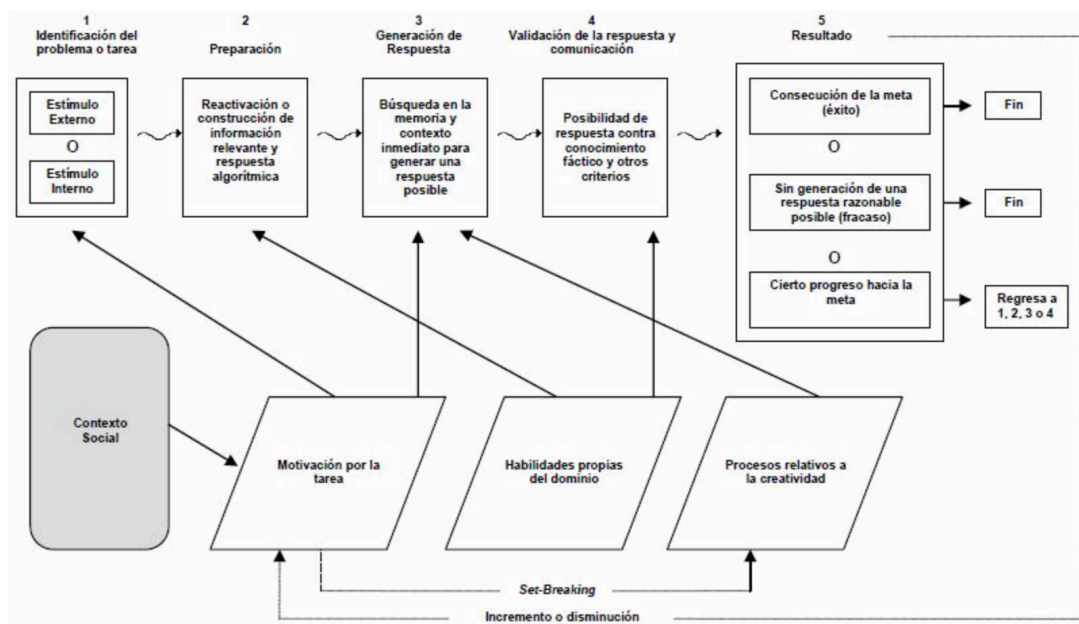
Mortiner (1995) sugiere que, para lograr una ventaja competitiva, se debe desarrollar una matriz de innovación de productos para ayudar al personal de marketing e I+D a pensar en términos de innovación para el cliente. Los riesgos deben ser gestionados desde el principio: (i) identificándolos, (ii) evaluando su probabilidad y posible impacto, y (iii) preparando un plan de acción global para tratarlos, eliminando así aquellos Proyectos que: (i) superan los presupuestos en costos y escalas de tiempo, (ii) sobrepasan el presupuesto en más del 100%, y (iii)

han sido un gran fracaso, afirmando que a veces, los proyectos inadecuados necesitan ser desalentados para minimizar el daño potencial.

1.1.2.4 Modelo de Componentes

Modelo de Componentes: Un modelo anterior y probablemente el más conocido por Amabile (1983b) es la teoría o “*Modelo componencial*” de la creatividad, formada por los 3 componentes principales de la creatividad que mencionamos con anterioridad en la Ilustración 1.1. Para explicar el proceso creativo organizacional, Amabile se inspiró en Wallas (1926), añadiendo como su aportación principal los siguientes factores de contexto social: (i) Las habilidades propias del dominio (“*Expertise*”), (ii) Los procesos relativos a la creatividad (“*Creative-thinking skills*”), y (iii) La Motivación por la tarea (Ilustración 1.4):

Ilustración 1.4. Teoría del Modelo de Componentes

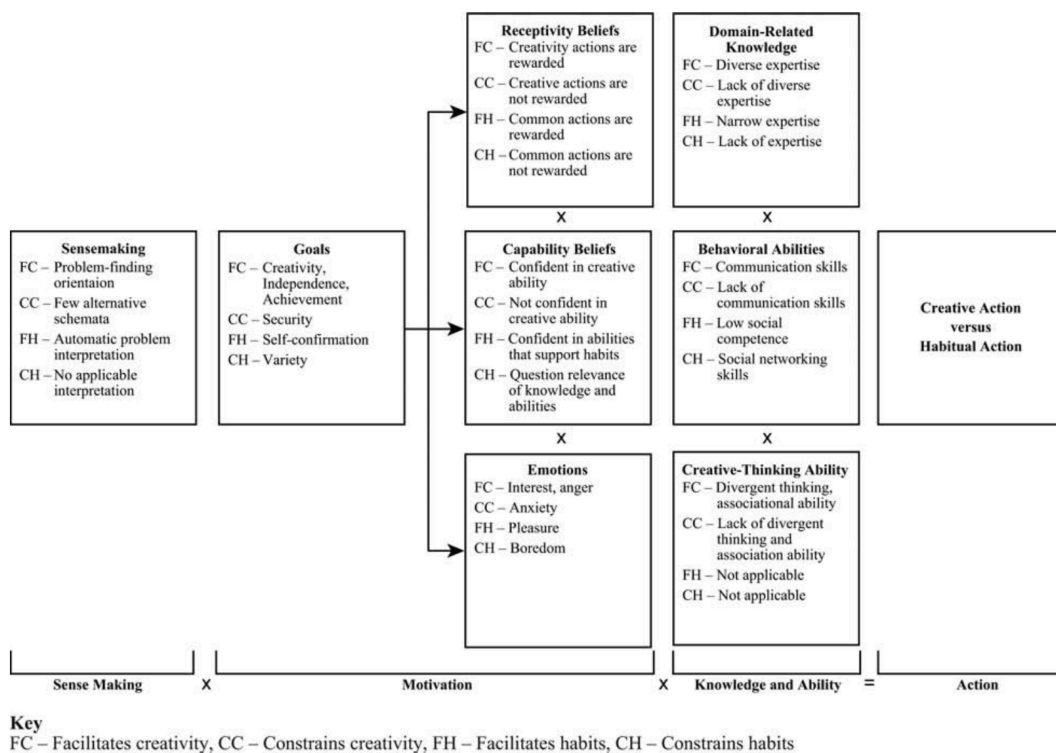


Fuente: Amabile, 1983

1.1.2.5 Modelo de Interacción

Modelo de interacción: Ford (1996) propuso una teoría dónde añadió al conocimiento y las habilidades mencionadas por Amabile, otros factores para predecir las acciones reales que se consideran creativas (Ilustración 1.5).

Ilustración 1.5. Teoría del Modelo de Interacción



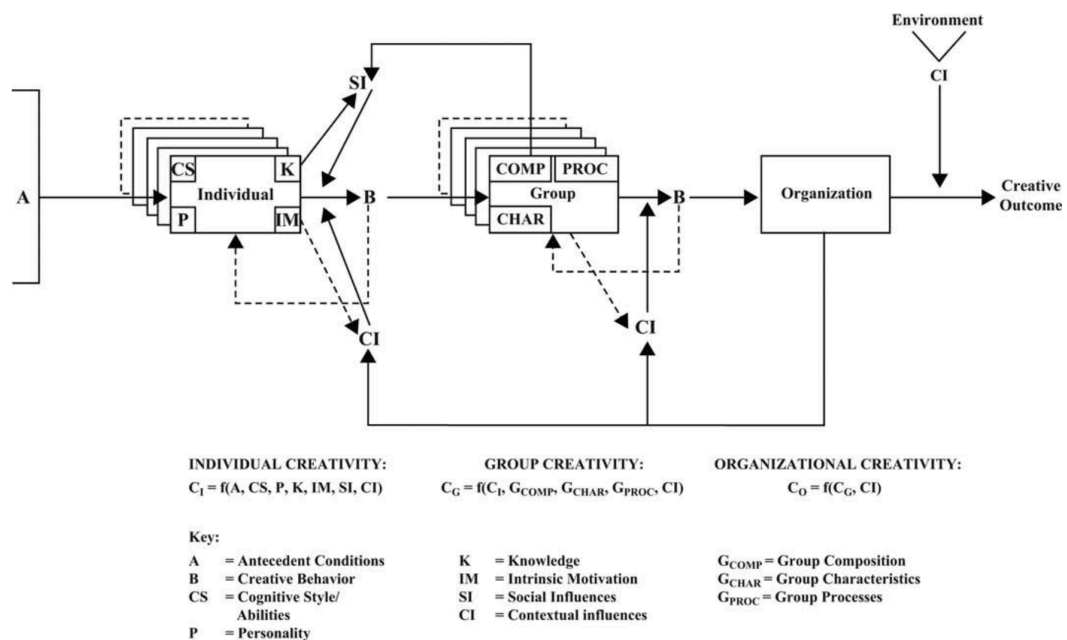
Fuente: Ford, 1996

1.1.2.6 Modelo Circular

Modelo circular en organizaciones Multi-Culturales: Borghini (2005) afirmó que la integración cultural influye positivamente en los modelos mentales compartidos y en las competencias básicas de los empleados, potenciando la creatividad y, posteriormente, impulsando propuestas que aporten soluciones creativas, también denominadas "*variedad*". Estas soluciones generan movimientos dentro de una organización y promueven la integración cultural. Por otra parte, la integración cultural también fomenta la codificación del conocimiento. El proceso

logro creativo. Estas influencias provocan tanto rasgos cognitivos y no cognitivos, generando predisposiciones dentro de un individuo que pueden conducir a acciones creativas. Este modelo combina elementos de personalidad, psicología cognitiva y social, y se centra en el nivel individual de creatividad. Woodman et al. (1993) han añadido componentes adicionales a este modelo para expresar la creatividad organizacional como vemos en la Ilustración 1.7.

Ilustración 1.7. Teoría del Modelo Situacional



Fuente: Woodman et al. (1993)

Este modelo combina aspectos o factores de la creatividad de diferentes niveles organizacionales (*individuo, grupo y organización*) por un lado, con diversos determinantes de la creatividad procedentes de diferentes sub-campos psicológicos (*sociales, cognitivos, de personalidad y organizacionales*) por otro y, por lo tanto, es probablemente la Teoría de la creatividad organizacional más extensa y completa que existe hoy en día.

1.1.2.8 Modelo de Confluencia

Modelo de confluencia: El modelo de confluencia de la creatividad por Sternberg y Lubart (1996) es una teorización dentro de la psicología de la personalidad. Sugiere que los individuos creativos muestran una variedad de características. Estas características representan en gran medida las decisiones que toman las personas en lugar de las habilidades innatas. De acuerdo con este modelo **las personas deciden ser creativas**. En este contexto, el auto-liderazgo es necesario para desempeñarse eficazmente en el lugar de trabajo (Neck y Manz, 1996), pudiendo ser descrito como un proceso de auto-influencia que ayuda a las personas a desarrollar la auto-dirección y la auto-motivación.

Otro modelo que puede situarse dentro del contexto de la psicología personal, social y organizacional, sugiere que individuos con un fuerte auto-liderazgo se consideran más innovadores y con mayor potencial de creatividad que individuos que tienen un auto-liderazgo débil, afirmando además, que los individuos son más propensos a practicar la innovación y la creatividad cuando perciben un fuerte apoyo de su grupo de trabajo, supervisor y organización que las personas que perciben un apoyo débil de su ambiente de trabajo. Esto implica que las personas con fuerte auto-liderazgo que perciben un apoyo adecuado de su entorno de trabajo serán más propensas a mostrar un comportamiento creativo (DiLiello y Houghton, 2006).

Como conclusión, se puede afirmar que la creatividad es una mezcla homogénea de varias disciplinas, principalmente: Psicología, Recursos humanos y Economía, cuyas raíces la relacionan con una amplia gama de ideas que se originan de estas disciplinas, y donde su riqueza hace que los investigadores de este campo propongan diferentes formas para clasificar las teorías existentes al respecto, siendo un tema sujeto a discusión abierta. En este sentido, la tabla 1.1 muestra otra forma de clasificación propuesta por Kaufman y Sternberg (2010).

Finalmente, la mayoría de las teorías sobre la creatividad organizacional se derivan de la psicología social. Sólo unos pocos modelos combinan conocimientos derivados de diferentes sub-campos. Además, poco se sabe sobre la validez y el valor predictivo de estos modelos. En esta tesis, se utilizan como propone Woodman y Schoenfeldt (1989), varios factores (*mediadores y moderadores*) de la creatividad en función de los tres niveles citados (*individual, equipo y organización*).

Tabla 1.1. Clasificación de las Teorías de la Creatividad

CATEGORIA	DESCRIPCIÓN	AUTORES
DESARROLLO	La creatividad se desarrolla a lo largo del tiempo; Mediada por la interacción: persona y contexto.	Helson (1999); Subotnik y Arnold (1996); Albert y Runco (1989)
PSICOMÉTRICO	La creatividad puede ser medida (fiabilidad/validez) por varios constructos que se relacionan entre sí.	Guilford (1968); Wallach y Kogan (1965)
ECONOMÍA	La creatividad organizacional está condicionada por las fuerzas del mercado y el análisis costo-beneficio.	Rubenson y Runco (1992, 1995); Florida (2002); Sternberg y Lubart (1992, 1995)
FASES PROCESO CREATIVO	La creatividad organizacional se genera a través de una serie de etapas o componentes.	Wallas (1926); Runco y Chand (1995); Amabile (1999)
COGNITIVO	Los procesos de pensamiento son base para las personas creativas y los logros	Mednick (1962); Guilford (1968); Finke et. al (1992)
CONOCIMIENTO/ RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS	Las soluciones creativas a los problemas mal definidos son el resultado de un proceso racional, que se basa en el conocimiento general del dominio cognitivo y del área de conocimiento.	Ericsson (1999); Simon (1981, 1989); Weisberg (1999, 2006)
IDENTIFICACIÓN DE PROBLEMAS	La gente creativa participa de manera proactiva en un proceso subjetivo y exploratorio de identificación de problemas a resolver.	Getzels & Csikszentmihalyi (1976); Runco (1994)
SISTEMAS	La creatividad es el resultado de un complejo sistema de factores interrelacionados.	Gruber (1981); Csikszentmihalyi (1988); Sawyer (2006)

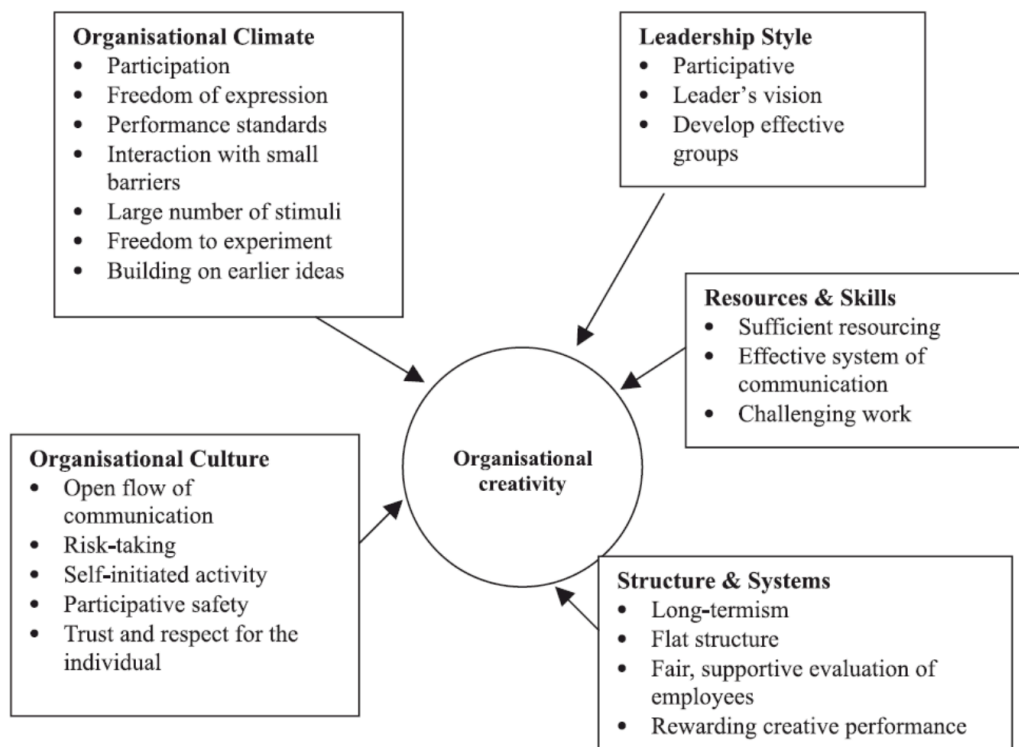
Fuente: Kaufman y Sternberg, 2010:27-28

1.2. Principales Factores Contextuales que afectan a la Creatividad Organizacional

En general, se ha comprobado que la creatividad de los miembros de una organización depende de varios factores, entre los que destacan: (i) *los rasgos personales* (Amabile, 1988, 1996a), (ii) *el contexto social* y (iii) *el clima laboral* (Amabile, 1996b, 1997), que serán la base del diseño de esta investigación, incorporando y diseñando herramientas que midan cada uno de estos constructos.

En este sentido, Andriopoulos (2001) identificó cinco dimensiones organizativas principales bajo las cuales se asientan las características y comportamientos que potencian o inhiben la creatividad en el entorno laboral: (i) el clima organizacional, (ii) la cultura organizacional, (iii) la estructura y los sistemas organizativos, (iv) el estilo de liderazgo y, (v) los recursos y habilidades, como muestra la Ilustración 1.8.

Ilustración 1.8. Factores que afectan a la Creatividad Organizacional



Fuente: *Andriopoulos, 2001:835*

En este apartado se analizan de forma exhaustiva los factores más importantes que influyen en el Comportamiento Creativo e Innovador, sirviendo como base para la elaboración y diseño de la escala de medida del constructo Clima de Apoyo a la innovación (IS): (i) El liderazgo (Sección 1.2.1), (ii) La Cultura y el Clima organizacional (Sección 1.2.2), y finalmente, (iii) Las principales Herramientas (Sección 1.2.3) identificadas en la literatura para medir dicho constructo.

1.2.1 El Líder y el Liderazgo Institucional

Varios estudios sostienen que el liderazgo es particularmente (sino el más) influyente para estimular la creatividad de los empleados (De Jong y Den Hartog, 2007; Shin y Zhou, 2003). En este sentido, la literatura sugiere que a nivel organizacional son los líderes de cada organización los que deben proporcionar un “camino” para que otros (subordinados/ empleados) lo sigan (Amabile y Khairi, 2008), o que los directivos y líderes son los que deben establecer una “plataforma” que propicie la generación de nuevas ideas (Woodman et al., 1993; Amabile et al., 1996; Houghton y DiLiello, 2010), como principales responsables de la implementación y control de la misión, visión y cultura organizacional (Spragins, 1992; Kilpatrick y Silverman, 2005).

El concepto de líder y de liderazgo organizacional es un tema recurrente, convirtiéndose en un factor determinante cuando se analiza el éxito empresarial en general, y la capacidad de las empresas para innovar en particular. En este sentido, numerosos autores (Kahai y Sosik, 1997; Ekvall y Ryhammar, 1998; Antonakis, et al., 2004) señalan la función del líder y, por tanto, **su liderazgo**, en función de su capacidad de influir a una persona o a un grupo de ellas. Ampliando este concepto, los líderes, a través de sus decisiones, además de influir, establecen las estrategias, y como elemento de poder, en función de su cargo dentro de las organizaciones, también determinan el rumbo y la dirección estratégica de las organizaciones (Kaiser et al., 2008).

El interés por el líder tiene su fundamento no sólo en su capacidad de tomar decisiones, sino también por el papel principal que juega en el desarrollo de equipos de trabajo, puesto que los equipos ofrecen un resultado y rendimiento mayor al que ofrece el trabajo individual (West, 2001). Es decir, el éxito

organizacional se basa en gran medida, en el nivel de eficacia de los equipos que lo forman (Wuchty et al., 2007) y, en este contexto, el liderazgo es un factor fundamental (Palomo, 2013). Finalmente, el interés por el fenómeno de liderazgo (Burke y Cooper, 2006) ha resurgido como consecuencia de la globalización, la incorporación de nuevas tecnologías, y los constantes cambios económicos y sociales que actualmente se enfrentan las empresas (Gil et al., 2011). En esta tesis, el líder se tiene en cuenta en función del efecto moderador que ejerce sobre el comportamiento de los empleados.

1.2.1.1 Historia y Evolución

La primera teoría al respecto (The Great-Man Theory) fue planteada en 1847 por Thomas Carlyle, quizás por la necesidad de la mayoría de las culturas de encumbrar héroes que definan sus éxitos y justifiquen sus fracasos. Carlyle afirma que: *“la historia universal, es la historia de lo que el hombre ha logrado en este mundo, y en el fondo es la historia de los grandes hombres y sus logros”*. Esta teoría sostiene que el líder nace y no se hace.

En 1860, Herbert Spencer fue el primero en cuestionar dicha teoría, contrargumentando que los grandes hombres son productos de la sociedad donde viven, y que sus acciones serían imposibles sin el contexto social adecuado (Rives, 1912; Hook, 1950; y, Carneiro, 1981), siendo a partir de los 90 cuando se desarrollan cuatro de las principales teóricas de liderazgo:

- (i) El primer gran enfoque¹³ moderno del liderazgo, fue planteado por Fayol (1986), en él se plantea la eficacia del líder en base a sus características físicas y personales;
- (ii) El segundo enfoque¹⁴ basa dicha eficacia en el estilo de liderazgo y el comportamiento que adopta el líder (Lewin, 1951; Kahn y Katz, 1960; Likert, 1961; y, Blake y Mouton, 1964);
- (iii) El tercer enfoque¹⁵ mide la efectividad del líder, en base a cómo debería actuar en función de la situación, el contexto y las características de sus

¹³ Trait-Approach: Rasgos del líder

¹⁴ Style/ Behaviour-Approach: Estilos de liderazgo.

¹⁵ Contingency-Approach: Liderazgo situacional.

seguidores (Fiedler, 1967; Hersey y Blanchard, 1969; Evans, 1970; House, 1971; y, Vroom y Yetton, 1973);

- (iv) El último enfoque¹⁶ se orienta al liderazgo transformacional, siendo uno de los más utilizados últimamente por su clara aplicación en el contexto organizacional actual (Burns, 1978 y; Bass, 1985).

1.2.1.2 Definiciones

Aunque la mayoría de estudios y teorías al respecto se desarrollaron en el S.XX (Nader, 2012), Yammarino, Dansereau y Kennedy (2001) percibieron el liderazgo como un proceso multi-nivel que incluye muchos puntos de vista, lo que lo convierte en un constructo complejo.

Después de décadas de investigación, una teoría globalmente aceptada de liderazgo parece que nos elude.

Las cuestiones son complejas y, como señalan Bennis y Nanus (1997) y Burns (1978, p.4): *"... el liderazgo es el concepto más estudiado y menos comprendido de cualquiera en las ciencias sociales"*.

Lord et al. (2001, pág. 311) señaló que no existe una definición universal de liderazgo debido a innumerables factores situacionales y contextuales. En el mismo sentido, Stogdill (1974, p. 259) afirma que: *"existen tantas definiciones de liderazgo como personas que han intentado definir el concepto"*.

La siguiente tabla 1.2, nos muestra algunas de las definiciones de liderazgo más repetidas y ordenadas cronológicamente a lo largo de la literatura. En este sentido, la mayoría de las definiciones de liderazgo lo describen, como un proceso por el cual una persona (líder) ejerce intencionalmente influencia sobre otras personas con el objetivo de: dirigir, estructurar y facilitar, actividades y relaciones en otra persona o grupo de personas; además, ponen énfasis en destacar que el resultado de dicho proceso varía en función de estilo de liderazgo (Den Hartog y Koopman 2001).

¹⁶ Transformational-Approach: Liderazgo transformacional y transaccional.

Tabla 1.2.- Definiciones cronológicas de Liderazgo

Autor	Definición
Hemphill y Coons (1957)	"El liderazgo es el comportamiento del líder enfocado a dirigir las actividades de un grupo hacia una meta común."
Mintzberg (1973)	"El liderazgo trata explícitamente de guiar y motivar a los empleados."
Hollander (1978)	"Sucesión de transacciones mutuamente satisfactorias entre líderes y seguidores en un contexto situacional concreto."
Hersey y Blanchard (1988, p. 86)	"Liderazgo es el proceso de influir en las actividades de una persona o un grupo, y está orientado hacia el logro de un objetivo en una situación determinada"
Drucker (1992, p. 184)	"La única definición de líder es alguien que tiene colaboradores/ seguidores/ empleados"
Rauch y Behling (1984, p. 46)	"el liderazgo es el proceso de influenciar las actividades de un grupo organizado teniendo como orientación la realización de un objetivo"
Goleman (1999)	"Inspirar y guiar a individuos o a grupos de individuos."
Wagner y Hollenbeck (2004)	"El liderazgo es la fuerza que da energía y dirige a los grupos."
Mosley et al. (2005)	"El proceso de influir sobre las actividades individuales y de grupo en la fijación y consecución de metas."
Robbins y Judge (2009)	"Capacidad de un individuo de influir en un grupo para el logro de una visión o conjunto de metas."
Yukl (2010, p. 8)	"el proceso de influir a otros/as, a entender y estar de acuerdo sobre lo que hay que hacer y cómo hacerlo, y el proceso de facilitar esfuerzos individuales y colectivos para lograr objetivos compartidos"

Fuente: *Elaboración propia*

Alban-Metcalfe y Alimo-Metcalfe (2007, p.116) describieron el liderazgo como “*un proceso relacional que necesita ir más allá de las nociones anticuadas de modelos "heroicos" de liderazgo que fomentan la adulación de unas pocas personas dotadas en la cima de las organizaciones*”.

En general, en las últimas décadas los estudios e investigaciones de liderazgo se fundamentan en tres pilares (Avolio, 2007): (i) **El Líder:** como la persona que guía (visión) e influye en el comportamiento/ conducta de otros; (ii) **El Seguidor/es:** necesarios para alcanzar la visión propuesta del líder, que son persuadidos/ inspirados por este para alcanzar el objetivo deseado; y, (iii) **El Contexto:** situaciones, ambiente, contexto y medios por los cuales el líder desempeña su función y establece relaciones con sus seguidor/es. Siendo esta visión del liderazgo, compartida por numerosos autores (Ej. Wagner y Hollenbeck, 2004; Mosley et al., 2005).

En resumen, y a pesar de las múltiples definiciones de liderazgo, podemos sugerir los siguientes puntos en común:

- (i) *El liderazgo es un proceso.* Significa que se está ante un conjunto de acciones que transcurren a lo largo del tiempo, a través un conjunto de interacciones sociales que suceden entre los líderes y sus seguidores/as.
- (ii) *Influir en los demás.* La función principal y clave del líder, es que a través de su liderazgo sea capaz de influir en otra/s personas (Leithwood y Louis, 2011). La investigación clásica (Teoría de rasgos) se ha centrado sobre todo en analizar las características del/la líder más que en el estudio de cómo se produce el proceso de influencia. Más adelante, desarrollaremos este proceso, identificando los factores potenciales que moderan o ejercen influencia en la relación del líder y sus seguidores, la naturaleza de la relación, y la posibilidad de que los seguidores también puedan ejercer influencia sobre el líder.
- (iii) *Es relacional.* Es decir, se centra en el binomio de la relación Líder-seguidor, donde el proceso se inicia cuando el líder hace algo que induce a otros a actuar. Alimo-Metcalfe (2007, p.116) describieron el liderazgo como un proceso relacional que necesita ir más allá de las nociones anticuadas de modelos "heroicos" de liderazgo que fomentan la adulación de unas pocas personas dotadas en la cima de las organizaciones “

- (iv) *Orientado a resultados*. De una forma u otra, la mayoría de autores reconocen el liderazgo como un elemento influyente que puede moldear y dirigir las actividades de los seguidores hacia visiones y metas organizacionales. En este sentido, Bryman (1992), afirma que: "objetivo", "influencia" y "grupo" son tres componentes fundamentales del liderazgo. Northouse (2012, p.3) explicó el liderazgo como *"un proceso mediante el cual un individuo influye en un grupo de individuos para lograr un objetivo común"*.
- (v) *Influencia y objetivos compartidos*. Si se toma como referencia que el liderazgo *"es generar que un individuo A persuada a B para que realice lo que A quiere"* (Korman et al., 1977), uno de los puntos centrales de nuestro estudio se centra en la influencia que ejerce el líder en el Comportamiento Creativo e Innovador de los empleados. En este sentido, Buono y Bowditch (1989) y Rost (1991) definen el liderazgo como *"el esfuerzo que se realiza para influir en el comportamiento de los demás, o para conseguir que se logren los objetivos"* (organizacionales, individuales o personales). Al igual que Kotler (1990), Lussier y Achua (2002) se refieren al liderazgo como: *"un proceso en el cual influyen líderes sobre seguidores y viceversa, para lograr los objetivos de una organización a través del cambio"* (p. 6).

1.2.1.3 Principales funciones del Líder

En primer lugar, Wells (1997), realiza la siguiente clasificación: (i) **Sabio** —basado en los conocimientos y experiencias que pueda aportar el líder de la historia y perspectivas de futuro; (ii) **Visionario** —establecen un rumbo/ dirección estratégica empujando a la organización a ir más allá de lo conseguido e inspirando a otros a participar; (iii) **Mago** —gestionan el cambio organizacional modificando y adaptando las estructuras, sistemas, políticas y procesos internos; (iv) **Global** —ayudan en procesos de internacionalización, creando o tendiendo puentes entre culturas; (v) **Mentor** —Ayudando y motivando a través de su experiencia a personas dentro de la organización a alcanzar su máximo potencial; (vi) **Aliado** —a través de colaboraciones y asociaciones que busquen el beneficio mutuo; (vii) **Soberano** —a través de gran autoridad, toman el mando acumulando responsabilidad en la toma de decisiones; (viii) **Guía** —orientados a la tareas,

dirigen y guían a la organización a alcanzar los objetivos preestablecidos; (ix) **Artesano** —un rol más especialista, que ayuda a la organización en materias concretas a alcanzar la excelencia.

Más adelante, Goleman (1999), señala como funciones: (i) Motivar e inspirar articulando el entusiasmo por alcanzar metas y objetivos comunes; (ii) Toma de decisiones, a veces de manera unilateral cuando es necesario; (iii) Guía, ser capaz de dirigir el trabajo y nivel de desempeño de otros; (iv) Liderar con el ejemplo.

Wagner, Hollenbeck (2004) destacan sobre todo cuatro funciones básicas: (i) Influencia sobre sus equipos; (ii) Función simbólica; (iii) Facilitador, preocupado por las necesidades de su grupo/ equipo/ empleados; (iv) Responsable de la organización, planificación y estructura del trabajo.

Martín y Soto (2004) definen las funciones del líder en los siguientes términos: (i) Comunicación y definición de la visión o dirección estratégica; (ii) Fomentar la comunicación organizacional interna; (iii) Inspirar y motivar hacia la consecución de objetivos; (iv) Dar y recibir “*feedback*”; (v) Fomentar e inspirar respeto; (vi) Establecer sistema de recompensas y reconocimiento orientados a resultados.

Mosley, Megginson y Pietri (2005) señalan entre las principales funciones y características del líder: (i) Definir y comunicar los valores corporativos; (ii) Visión y Dirección estratégica; (iii) Conocimientos y habilidades (“*experto*”) para ayudar a los miembros de su organización; (iv) Formación de equipos de trabajo; (v) Orientación a la excelencia/ calidad; (vi) Escucha activa a través de la empatía.

En este sentido, Puchol (2010) se centra en tres funciones básicas: (i) Búsqueda de la excelencia, mejorando procesos internos y relaciones con los clientes; (ii) Gestión y desarrollo de otros, a través de RRHH; (iii) Cohesión del grupo y Resolución de conflictos. Una definición de las funciones muy similar a la de Palomo (2013) que añade a estos: (iv) La visión, (v) Desarrollo de competencias, (vi) Gestión del cambio, (viii) Formación y capacitación continua y, (ix) la Participación y el Engagement.

En todos los casos, se aprecia la importancia y sobre todo la influencia del líder en el proceso creativo organizacional en general, y en particular, los efectos que produce sobre el Comportamiento Creativo e Innovador de los empleados.

1.2.1.4 Diferencias entre liderazgo y dirección

Abraham Zaleznik (1977) observó que la diferencia entre los directores y los líderes radica en su concepción y respuesta al "caos y orden": "*los directores ... abrazan el proceso, buscan la estabilidad y el control, e instintivamente tratan de resolver problemas rápidamente... Mientras que los líderes toleran el caos y la falta de estructura y están dispuestos a retrasar la resolución de problemas con el fin de comprender mejor las cuestiones*".

Locke (1991) sugiere que el **líder** establece la visión y la estrategia mientras el **director** implementa la visión y controla los medios para alcanzar las metas establecidas por el líder.

En este sentido, también se pronuncia Kotler (1990) afirmando que a través de la **dirección y el liderazgo** las empresas tratan de lidiar la complejidad para afrontar los cambios, y que lo hacen, una vez más, "*creando una visión común*" que se inspira en el **liderazgo**, mientras que los **directores** se centran más en el "*desarrollo de planes y estrategias*" que ayuden a conseguir los objetivos organizacionales.

De esta forma, un **líder** eficaz debe ser capaz de influenciar y guiar a través de su visión, estableciendo una dirección estratégica, que inspire, motive y convenza a los demás, iniciando y **liderando** el proceso creativo (Adair, 2003). Estos atributos o rasgos personales asociados son el "*valor añadido*" que el liderazgo aporta a la dirección o gerencia (Adair, 2005: 62).

Otros autores, como Thomas (2004), describen cinco matices distintivos de liderazgo supuestamente "*no encontrados en la dirección*", incluyendo la capacidad de fijar un rumbo, inspirar, construir equipos, dar ejemplo, o ser aceptado.

Leigh y Maynard (2003) definen dos tipos de liderazgo: **Facilitador e Inspirador**:

- (i) El primero se considera que es más un rasgo de dirección, y se asocia con funciones operacionales a nivel de mando intermedio, entre sus características destacan apoyar, facilitar y motivar a sus empleados;
- (ii) En el segundo caso, los líderes adoptan comportamientos menos prescritos u orientados a resolver un problema concreto, entre sus características destacan la simpatía, la integridad y la iniciativa. Esto

confirma la teoría emergente de que el «carisma» de los individuos es, por lo tanto, vital para su éxito como líderes. Dicho carisma, es defendido por Brown (2000), aportando una teoría al respecto, en función de las características del líder relacionándolas con su comportamiento, personalidad, acciones y nivel de desempeño aportando, además, una clasificación que define al líder como: **Héroe, Inmortal, Agente de poder, Embajador y Víctima.**

Ahondando todavía más en la literatura, Cartwright (2002: 116) describe varias diferencias entre las que destacan: *“El líder innova donde el gerente administra ...El líder es original donde el gerente copia a otros ...El líder propone desafíos donde el gerente es más propicio hacia lo convencional...El líder, por lo tanto, en este ejemplo, adopta mayores niveles de creatividad y toma de riesgos”.*

Finalmente, Sloane (2007) defiende **la innovación** como el principal elemento diferenciador entre gerentes y líderes, subrayando que: *“las organizaciones exitosas y competitivas están dirigidas por personas que demuestran y fomentan una cultura innovadora basada en la creatividad, y la toma de riesgos”.*

En general, ambos términos son intercambiables y son utilizados tanto por teóricos y profesionales de la misma forma (Robbins y Judge, 2009; Bass, 2008). En esta tesis y a efectos de nuestra investigación, ambos (líderes y directores) son necesarios e imprescindibles dado que, toda organización requiere de **líderes** con visión de futuro, preocupados por iniciar, inspirar y motivar a su equipo en el proceso creativo, y de **directivos** que formulen estrategias, planes, programas y acciones detalladas para la alcanzar dicha visión.

Un directivo además de planificar, organizar, gestionar, dirigir y controlar, también debe liderar. El liderazgo, se diferencia de la dirección, en cuanto este, no requiere de una posición directiva, si bien, el directivo debe transmitir liderazgo si quiere conseguir alinear a su equipo en la consecución de los objetivos y metas organizacionales.

La siguiente tabla 1.3 resume las principales diferencias entre director y líder:

Tabla 1.3.- Principales diferencias entre Líder y Director.

Director	Líder
Participa en las actividades del día a día: Mantiene y asigna recursos.	Formula objetivos a largo plazo para reformar el sistema: planea una estrategia y tácticas.
Supervisa: Actúa para hacer que otros mantengan la conducta de trabajo estándar.	Lidera: Actúa para lograr un cambio en otros de acuerdo a los objetivos a largo plazo.
Administra/ gestiona sub-sistemas	Innova para toda la organización.
Gestiona cómo y cuándo aplicar el modelo establecido.	Gestiona el cambio de modelo establecido.
Actúa dentro de la cultura establecida de la organización.	Crea visión y sentido de la organización y se esfuerza por transformar la cultura.
Influencia transaccional: Induce a cumplir con la conducta manifiesta mediante recompensas, sanciones y la autoridad formal.	influencia transformadora: Induce cambios en los valores, las actitudes y el comportamiento a través de ejemplos personales y experiencia.
Estrategias de control	Estrategias de empoderamiento
Apoya el status-quo y estabiliza.	Desafía el status quo y crea cambios.
Legitimado por su puesto de poder en la organización y sus estructuras	Legitimado por la confianza de sus seguidores.
Sigue políticas, procedimientos y normas.	Sigue sus instintos y está orientado hacia la visión.
Planifica, organiza, administra, dirige y controla.	Escucha, construye relaciones, crea equipo, motiva y persuade.
Es reactivo: gestiona, se encarga, inicia la propuesta de otro.	Es proactivo abre nuevas vías, origina nuevas propuestas.
Evalúa a las personas por sus logros anteriores, el rendimiento.	Evalúa a los individuos que tienen potencial, mira hacia el futuro.
Tienden a adoptar una actitud impersonal y pasiva.	Tiende a adoptar una actitud personal y activa.
Se basa en procesos de habilitación, organiza personas, sigue estrategias.	Trabaja desde posiciones de riesgo y con visión de futuro motivando al equipo.
Continúa en la siguiente página	

Director	Líder
Se relaciona con las personas de acuerdo a su posición.	Se relaciona con la gente de forma intuitiva y con empatía.
Consiste en trabajar la complejidad. Genera orden y consistencia.	Tiene que ver con el cambio y la visión de futuro, superar obstáculos.
Utiliza la comunicación escrita.	Utiliza la comunicación verbal.
Exige demostración de conocimientos y capacitaciones técnicas.	Exige integridad, coherencia, fidelidad a valores.
Controla y supervisa los resultados.	Forma y asesora a sus colaboradores.
"Know How": Tecnología.	"Know Why": Filosofía.
Desarrolla estrategias, planes, programas y acciones.	Establece la visión y la dirección estratégica.

Fuente: *Elaboración propia a partir de Conger y Kanungo (1998), Palomo (2013) y Robbins y Judge, (2009)*

1.2.1.5 Relación entre Liderazgo y Poder

Como se ha comprobado, el liderazgo no emana exclusivamente de los puestos directivos, que son los representantes de las organizaciones que ostentan un puesto superior en la jerarquía u organigrama —**liderazgo formal**—, es más, la autoridad formal del directivo no lo facultada ni garantiza su liderazgo, al contrario, este puede surgir de cualquier miembro de la organización —**liderazgo informal**— surgiendo la necesidad de distinguir el liderazgo del poder.

Para introducir el concepto de poder, observemos la segunda acepción de la definición de poder que nos da Real Academia Española de la Lengua:

“Dominio, imperio, facultad y jurisdicción que alguien tiene para mandar o ejecutar algo” (DRAE, 2017)

Es decir, a nivel organizacional y en relación directa con la autoridad formal¹⁷, entendemos el poder como la facultad que emana de nuestro status dentro de la jerarquía organizacional que capacita al directivo a tomar decisiones, controlando

¹⁷ “De la autoridad formal procede el status, el cual conduce a varias relaciones interpersonales, capacitando al directivo para tomar decisiones y estrategias para su unidad.” (Mintzberg, 1991: 15). “Aquella con la que se dota a alguien para dirigir una parte o toda una organización. Y que debe emanar de alguien de mayor jerarquía” (Heifetz, 2002)

y dictando el comportamiento de otros miembros de la organización por debajo en el organigrama.

En este sentido, si bien el poder ha sido definido históricamente en estos términos a nivel organizacional, en la actualidad, existe cierta tendencia a definirlo en base a la capacidad de que las cosas se hagan (Whetten y Cameron, 2011), dando lugar, a un cambio de tendencia en los estilos de liderazgo, desde el más tradicional (Autoritario) a otros más modernos (Mentor, Coach) centrados en el “*empowerment*” o empoderamiento del empleado.

En la actualidad, las organizaciones centran sus esfuerzos, en el desarrollo en competencias y habilidades directivas, siendo hoy en día imprescindibles para optimizar el rendimiento de los equipos de trabajo, reduciendo así la importancia del liderazgo formal¹⁸ (Blanes et al., 2014; Pérez, 2006; Puga y Martínez, 2008). Más adelante, cuando se aborde el concepto de Inteligencia Emocional, se desarrollarán los conceptos de Habilidades Directivas y Competencias.

Sin duda, una de las claves de este cambio de tendencia se debe a una de las funciones básicas del líder: ser capaz de inspirar y motivar a sus seguidores en la consecución de objetivos organizacionales. McClelland (1973) a través de su teoría sobre la motivación, identifica tres factores fundamentales: (i) Poder, (ii) Afiliación y, (iii) Logro.

Robbins y Judge (2009) examinan las principales diferencias entre poder y liderazgo, llegando a la conclusión:

- (i) Mientras el poder, solo requiere de la dependencia de los subordinados, el liderazgo, requiere que los objetivos sean compartidos;
- (ii) El liderazgo sólo ejerce influencia sobre sus seguidores, mientras que el poder lo hace en todas direcciones, y finalmente;
- (iii) Mientras el poder se centra en tácticas dirigidas a la dependencia de los subordinados, el liderazgo, se centra en la influencia a través del estilo/ comportamiento del líder buscando el empoderamiento y autonomía.

La siguiente tabla 1.4, muestra un resumen de la tipología del poder y la descripción de las principales fuentes de donde se origina:

¹⁸ por el mero hecho de estar situado en una posición jerárquica superior

Tabla 1.4.- Tipos de Poder y Fuentes

Tipo	Descripción/ Fuente
Experto	Poder basado en las habilidades, conocimientos, y la experiencia del líder, posicionándolo como un referente en dicha área de conocimiento.
Recompensa	Poder basado en premiar al individuo por su buen desempeño, puede ser económica o emocionalmente, por tanto, se versa de influir en el comportamiento a través una recompensa.
Coercitivo	Poder basado en “castigar” usando un método correctivo para influir en el comportamiento del individuo. Se fundamenta en el “miedo” a la aplicación de sanciones o penalizaciones.
Jerárquico	Poder basado en el puesto que ocupa el líder en el organigrama organizacional que lo “legitima” en su uso, siempre que esa posición sea reconocida y aceptada por los subordinados.
Informativo	Poder basado en el nivel de acceso a cierta información sensible. La información y su acceso se controla en la mayoría de empresas e influye en la capacidad de tomar ciertas decisiones relacionadas con la misma.
Relacional	Poder basado en las relaciones, como el acceso a ciertas posiciones de poder o la relación familiar, afectiva o de amistad con los círculos reconocidos de poder.
Referencia	Poder basado en el carisma, magnetismo o poder de atracción que emana de la capacidad de un individuo de ser respetado, admirado o querido dentro de la organización.

Fuente: *Elaboración propia a partir de Gordon, 1997; Hellrieger, Jackson y Slocum, 2009; Robbins y Judge, 2009.*

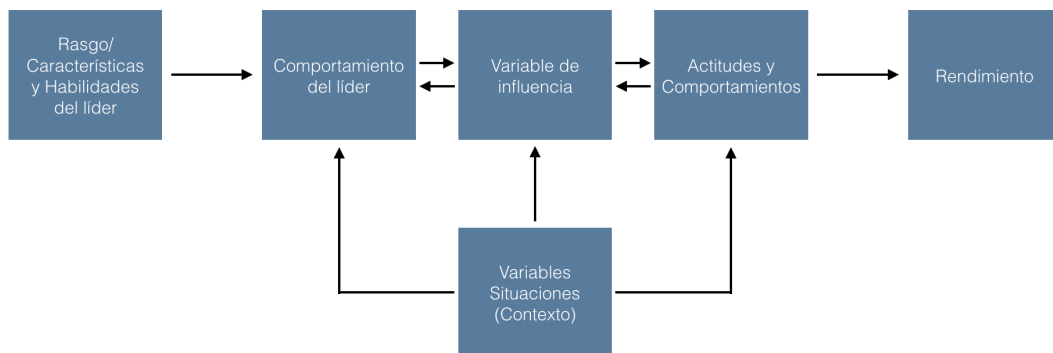
1.2.1.6 El liderazgo y el Proceso de Influencia

Otra de las cuestiones vitales, aborda el estudio de cómo se produce la influencia del líder sobre los seguidores. Muchos autores, han investigado y relacionado que los estilos de liderazgo influyen de manera determinante en la conducta de los empleados a nivel organizacional (Shamir, House y Arthur, 1993). Por lo tanto, los estilos de liderazgo influyen de manera determinante en la conducta de los empleados a nivel organizacional y por ende, en su

Comportamiento Creativo e Innovador (Shamir et al., 1993).

Entre las investigaciones iniciales al respecto, podemos destacar las de Yukl y Tracy (1992) que nos muestran la relación causal entre el liderazgo y rendimiento:

Ilustración 1.9. Relación causal entre Liderazgo y Rendimiento



Fuente: *Elaboración propia, traducido de Yuki y Tracy (1992)*

En este mismo sentido, Rahman (2001) afirma que los resultados de las organizaciones se podrían explicar por: (i) su estilo de liderazgo, (ii) la oferta de productos y servicios, (iii) el análisis de sus procesos, (iv) las personas que forman la organización y, (v) por su relación con sus clientes potenciales.

Theime y Treviño (2012) añade la importancia que puede tener el estilo de liderazgo con el nivel de desempeño organizacional de los empleados, tanto a nivel individual, como en equipo.

Weibler (2001) vuelve a incidir en la capacidad de influencia del líder, pero esta vez: “como un comportamiento *socialmente aceptado*”, aunque de nuevo se asocia o enfoca a conseguir resultados, objetivos y metas. En este sentido, Rosenstiel (2000) va más allá, e insinúa que existen otros factores además del comportamiento o estilo de liderazgo, como pueden ser: “*la capacitación, la voluntad y motivación, los valores y normas, así como factores contextuales (situaciones y circunstancias)*”.

Levi (2006), afirma que: “*el liderazgo proporciona un ambiente de aprendizaje para transformar y evaluar las creencias de las personas*” y que dicha influencia del líder necesita obligatoriamente estudiar el binomio de la relación líder-seguidor que justifique la eficacia de los comportamientos del mismo (Vroom y Jago, 2007).

Siendo evidente, que la definición de liderazgo basada únicamente en la figura del líder debe ser re-evaluada.

Burns (1978) describió el liderazgo como: “*un proceso recíproco entre las personas que pertenecen a un grupo o equipo*”. Pero son de nuevo, las investigaciones de Yukl (2010) donde más se ahonda en este proceso de influencia y persuasión entre la relación líder-seguidor. El autor, destaca tres elementos clave en dicho proceso: (i) Líder, (ii) Los seguidores, y (iii) El Contexto. En el marco organizacional, la eficacia del líder depende del grado de influencia y persuasión sobre los seguidores—superiores, colaboradores, compañeros, subordinados y empleados. Esta influencia se entiende como el efecto de la acción del líder (el agente) sobre su seguidor (el objeto). Además, el mismo autor que cuando se influencia o persuade a otras personas, dicha influencia tiene un efecto directo sobre las actitudes, percepciones, y comportamientos de las mismas, pudiendo provocar tres efectos: (i) Compromiso, (ii) complacencia/conformidad y/o, (iii) resistencia.

Según el autor, el *Engagement* es el resultado ideal, porque implica estar de acuerdo con la decisión o petición del líder, y que, por lo tanto, se llevará a cabo de una manera más eficaz. En función del grado de complejidad de la tarea, del grado de *Engagement* y de la actitud por parte del seguidor dependerá el resultado final. Si el seguidor muestra un alto grado de resistencia, el resultado puede ser catastrófico, pudiendo llegar a negarse a realizar la tarea. En este sentido, el proceso de influencia incluiría los motivos, motivaciones, percepciones que tiene el seguidor sobre el objetivo de la actividad propuesta por el líder y lógicamente estaría influenciada por el contexto o situación donde se produce la interacción.

Kelman (1958), fue de los primeros en proponer diferentes tipos de influencia: (i) cumplimiento instrumental, (ii) grado de internalización y, (iii) grado de identificación personal.

Si bien es de nuevo, Yukl (2010), quien mejor define dicho proceso agrupando en dos grandes factores la forma en que el líder puede influenciar a los seguidores: (i) Poder y (ii) Tácticas. Las siguientes dos tablas, nos muestran según el autor, los tipos de poder, y las posibles tácticas de influencia de los líderes a nivel organizacional:

Tabla 1.5.- Tipos de Poder y Tácticas de Influencia

Poder por Posición	Poder personal
1. Legítimo	1. Referente
2. Recompensa	2. Experto
3. Coercitivo	
4. Información	
5. Ecológico	
Tácticas asociadas	
1. Persuasión racional	2. Colaboración
3. Beneficios personales	4. Confianza mutua
5. A las emociones	6. Impresión positiva
7. Consulta	8. Legitimidad
9. Cambio-Negociación	10. Presión y Coalición

Fuente: *Elaboración propia a partir de Yukl y Tracey, 1992, y Yukl, 2010*

Para finalizar, un estudio de Martínez-Cots et al. (2008) destaca la necesidad de poder integrar lo emocional y racional en el proceso de influencia del líder. Dichos autores utilizaron como base de su estudio diversas tácticas basadas en la propuesta de Falbe y Yukl (1992), realizando la siguiente clasificación: (i) Racionales, (ii) Duras (presión y legitimidad) y, (iii) Blandas (aspectos personales, adulación y aspiraciones a través de las emociones), para medir su nivel de efectividad, consiguiendo obtener un mayor compromiso, y, un nivel más alto de bienestar y satisfacción entre sus seguidores. Los resultados mostraron que los líderes que eran más influyentes eran los que combinaban en mayor medida las tácticas de los tres grupos definidos con anterioridad.

En resumen, en la actualidad, la necesidad del líder y por ende su liderazgo, no es cuestionada, al contrario, adquiere un papel vital en el éxito de las organizaciones. El estudio del liderazgo es multidisciplinar y abarca varias disciplinas — historia, psicología, y ciencias políticas y sociales (Kroeck, Lowe y Brown, 2004). La influencia, la relación líder-seguidor, las características

personales, la orientación al cambio y los objetivos organizacionales son elementos importantes a la hora de estudiar el liderazgo.

En esta tesis, elementos como "*objetivo*" e "*influencia*" están relacionados con el rol que desempeñan los líderes de las PYMES en España y su impacto en los empleados, con el objetivo de mejorar su creatividad y fomentar un Comportamiento Creativo e Innovador. Por lo tanto, el liderazgo se define aquí como el apoyo del líder/jefe para nutrir y mejorar la creatividad de sus empleados y, por ende, su Comportamiento Creativo e Innovador.

1.2.2 Cultura y Clima Organizacional

En esta sección, se analizarán la influencia de los principales factores de la cultura, y el clima o ambiente laboral que afectan el comportamiento creativo de los empleados, siendo el clima laboral el punto de partida.

El clima laboral se define inicialmente en función de "*los factores contextuales que influyen en el comportamiento creativo de una organización*", según Shalley et al. (2004) los más importantes son: (i) las características del trabajo, (ii) el entorno del trabajo y, (iii) las relaciones con los compañeros de trabajo y los jefes.

El clima laboral y su influencia en la generación de ideas nuevas y útiles, es un tema reconocido ampliamente en la literatura (Ej. Amabile et al., 1996). El comportamiento creativo busca lograr la iniciación y la introducción intencional (dentro de un rol de trabajo, grupo u organización) de ideas nuevas y útiles, creando y/o mejorando: (i) Procesos, (ii) Productos y/o servicios, y (iii) Procedimientos en la gestión organizacional (Scott y Bruce, 1994).

Sin embargo, en la mayoría de investigaciones, este comportamiento creativo se asocia mayoritariamente a las fases iniciales del proceso creativo, es decir, a la generación de ideas, y a la fase de planificación, dejando de lado las fases de implementación y resultados (Kanter, 1988; Shalley et al., 2004). Siendo menor la investigación dirigida hacia la fase final del proceso creativo (Unsworth y Clegg, 2010). En esta tesis, se tendrán en cuenta todas las fases del proceso creativo en la elaboración y diseño de la escala de medida para el constructo: Comportamiento Creativo e Innovador (IB).

Ente los ejemplos más ilustrativos en la investigación del comportamiento creativo, se incluyen: (i) buscar nuevas tecnologías, y (ii) sugerir nuevas maneras de alcanzar los objetivos (Hargadon y Bechky, 2006), dando como resultado sugerencias que abarcan desde adaptaciones incrementales en procedimientos hasta progresos radicales y más significativos en el desarrollo de nuevos productos (Mumford y Gustafson, 1988).

Para una mejor comprensión de este concepto, la Tabla 1.6 muestra un resumen con las principales definiciones del constructo:

Tabla 1.6.- Definición de Comportamiento Creativo

Autor	Descripción
Woodman et al. (1993)	Es el resultado de la combinación de dos características que contribuyen al clima laboral (contribuciones que van más allá de las características individuales de los empleados): (i) Las características del grupo — normas, cohesión, tamaño, roles, tareas y enfoques en la resolución de problemas; y (ii) Las características organizacionales — cultura organizacional, recursos, sistemas de recompensa, estrategia y estructura, y nivel tecnológico.
Scott y Bruce (1994)	Es el resultado de los comportamientos individuales que apuntan a lograr la iniciación y la introducción intencional (dentro de un rol de trabajo, grupo u organización) de ideas nuevas y útiles, en forma de nuevos y/o mejorados procesos, productos y procedimientos.
Amabile et al. (1996)	Es el significado psicológico del clima de apoyo que influye en gran medida en el comportamiento creativo de los individuos.
Isaksen et al. (2001)	Es el resultado de cómo se comportan los directivos (liderazgo) y como esto influye en cómo se comportan los demás y, por lo tanto, determina el clima de apoyo a la innovación y el cambio.
Janssen (2003)	Impulsar nuevas ideas e impulsar el cambio. El comportamiento creativo implica la generación intencional y la promoción de nuevas ideas dentro de un rol laboral, con el fin de beneficiar el desempeño individual, equipo y organizacional.
Hargadon y Bechky (2006)	Implica la comprensión de una situación problemática y la generación de soluciones creativas extraídas y reestructuradas en función de la experiencia del participante, generando nuevos y valiosos conocimientos.
Continúa en la siguiente página	

Autor	Descripción
De Jong y Hartog (2007)	Es el proceso de explorar y generar ideas incluyendo: (i) exploración de ideas, (ii) búsqueda de nuevas formas de mejorar productos, servicios o procesos actuales o investigando formas alternativas. La generación de ideas puede estar relacionada con: (i) nuevos productos, servicios o procesos, (ii) la entrada en nuevos mercados, (iii) mejoras en los procesos de trabajo actuales, o en términos generales, (vi) aportar soluciones a problemas existentes. La clave para la generación de ideas parece ser la combinación y reorganización de la información y los conocimientos existentes para resolver problemas o mejorar el rendimiento.
Unsworth y Clegg (2010)	El comportamiento creativo está diseñado para generar nuevas ideas en forma de procesos, productos y/o servicios, independientemente del éxito final del resultado de la innovación. La creatividad es un proceso que es intencional y deliberadamente emprendido.

Fuente: *Elaboración propia a partir de Stanley, 2016.*

En base a estas descripciones ordenadas cronológicamente, se podría afirmar, que el comportamiento creativo es simplemente el resultado de un conjunto de conductas intencionales centradas en el proceso creativo, y en particular en la generación de nuevas ideas. Estas ideas, se generan como parte de un proceso centrado en la utilidad final de las mismas (el resultado de la innovación), y cómo se ha visto puede verse influenciado tanto por factores personales, que ya han sido abordados con anterioridad, como por factores contextuales, por ejemplo, en respuesta a un trabajo desafiante, la apertura a nuevas ideas o el fomento una mentalidad abierta o experimental que emane de una cultura organizacional orientada a la innovación.

Como ya se han descrito los principales modelos y teorías de la creatividad, a continuación, se han identificado varias características y mecanismos que distinguen un clima creativo de uno que no lo es (ver tabla 1.7)

Además de la identificación de las principales características que promueven un clima organizacional de apoyo a la innovación, a continuación, se va a realizar un análisis más exhaustivo de los principales factores contextuales que influyen en el comportamiento creativo de los empleados, entre los que destacan: (i) El comportamiento del líder/jefe, (ii) Clima propicio en equipos de trabajo, (iii) Los

procesos, (iv) El diseño del puesto de trabajo, (v) El contexto físico y, finalmente, (vi) La cultura organizacional.

Tabla 1.7.- Principales características de un Clima creativo

Característica	Autores
El estilo de liderazgo del jefe	Abbey y Dickson, 1983; Mumford, 2000; Dewett, 2004; Isaksen y Akkermans, 2011
El diseño del puesto de trabajo	Amabile y Gyskiewicz, 1987; Hackman y Oldham, 1987
La provisión de tiempo libre dedicado a la creatividad	Amabile y Gyskiewicz, 1987; Amabile et al., 1996; Amabile et al., 2002; Shalley y Gilson, 2004; Hennesey y Amabile, 2010
La tolerancia al riesgo	(Dewett, 2004)
La existencia de tensiones positivas versus negativas y, la existencia y la gestión de conflictos	Jehn 1995; Pelled, 1996; Isaksen et al., 2001; Shalley y Gilson, 2004
Alcance de la colaboración interna e inter-departamental y, entre los equipos de trabajo	King y Anderson, 1990; Thompson y Choi, 2005; Perry-Smith, 2006; Taylor y Greve, 2006
Nivel de participación en la toma de decisiones	Tjosvold, 1982; Woodman et al., 1993
Existencia de un modelo de gestión efectivo, que fomente el proceso creativo organizacional	Amabile, 1988; Smith et al., 2008
Y las relaciones sociales positivas	Abbey y Dickson, 1983

Fuente: *Elaboración propia a partir de Stanley, 2016.*

1.2.2.1 Influencia del comportamiento del Líder/ Jefe en el comportamiento creativo de los empleados.

Las investigaciones existentes confirman que la naturaleza y el comportamiento del líder/ jefe puede tener un impacto significativo en el comportamiento de los miembros de su equipo (Scott y Bruce, 1994; Oldham y Cummings, 1996; Mumford, 2000; Andriopoulos, 2001; Jung, 2001; Smith et al., 2008; Isaksen y Akkermans, 2011), más concretamente y sobre todo en la comunicación y el establecimiento participativo de las metas (Locke y Latham, 2002).

Otra influencia potencial consiste en la capacidad del líder en ayudar a los miembros del equipo a encontrar nuevas maneras de lograr las metas del trabajo, proporcionando formación, entrenamiento y retroalimentación orientada al desarrollo y el modelado del comportamiento creativo esperado de los miembros de su equipo (Shuck y Herd, 2012).

En general se ha confirmado que las siguientes conductas o comportamientos del líder dan como resultado un aumento en: la curiosidad, *Engagement*, comportamiento creativo y finalmente el desempeño:

- (i) Los líderes o jefes que exploran y aceptan los argumentos de sus empleados (Tjosvold, 1982).
- (ii) los líderes que proporcionan capacitación si sienten que un empleado es capaz de realizar un comportamiento que facilite la creatividad y que actualmente no lo está haciendo (Shalley y Gilson, 2004).
- (iii) Los líderes también pueden animar a los empleados a buscar capacitación fuera del trabajo e incluso a obtener títulos de educación superior con la expectativa de que su trabajo se beneficie (Shalley y Gilson, 2004).

En gran medida, el comportamiento de un líder predice el Clima de Apoyo a la innovación dentro de la organización (Scott y Bruce, 1994). Esto justifica su incorporación dentro de escala de medida del constructo: Clima de Apoyo a la innovación (IS), como constructo de 2º nivel que denominaremos "*Liderazgo*"¹⁹.

¹⁹ basado en la interacción entre el líder/ jefe y sus empleados (conocido como *Leader Member Exchange* o LMX), en la suposición que el resultado positivo de esta relación signifique una mejora en la percepción del Clima de Apoyo a la innovación (Tierney et al., 1999).

La retroalimentación del líder del equipo es también un elemento importante de la comunicación. Los niveles más altos de creatividad se reportan como resultado de la retroalimentación del líder que tiene una orientación al desarrollo, proporcionando a los empleados información útil para desarrollar sus habilidades (Zhou y George, 2003).

Así como hay muchos tipos diferentes de comportamientos de liderazgo que pueden fomentar comportamientos creativos en el lugar de trabajo, existen otros como por ejemplo la ausencia de un interés evidente por las nuevas ideas que afectan negativamente al proceso creativo (Shalley y Perry-Smith, 2001; Zhou y Oldham, 2001).

Algunos autores como Rudkin et al., (2001) sugieren que son los líderes dentro de cada organización, los que deben generar y fomentar comportamientos creativos específicos en sus subordinados/ seguidores. Otras fuentes más académicas, como Osborn (1953) y Amabile et al. (1996) justifican el "mapeo" de procesos creativos y/o la construcción de escenarios que fomenten el trabajo creativo.

Otros enfoques más modernos sugieren que los líderes no deben asumir que sus ideas son las mejores, sino que aquellas personas en posiciones de liderazgo deben proporcionar y facilitar "*caminos a través de la burocracia*" (Amabile y Khaire, 2008, p.105), permitiendo a sus seguidores pensar de manera diferente. La idea de que debe haber un "*camino a seguir*", quiere decir, que tanto directivos como líderes tienen como función principal, construir/ establecer el "*escenario ideal*" para las nuevas ideas (Woodman et al.,1993; Houghton y DiLiello, 2010).

1.2.2.2 *Influencia del Clima propicio en equipos de trabajo en el comportamiento creativo de los empleados.*

El clima propicio en equipos de trabajo es el reflejo del clima organizacional y la cultura existente, y como tal, se refleja en los patrones de comportamiento, actitudes y sentimientos de los miembros de la organización. A nivel individual (el empleado), estos patrones de comportamiento pueden ser analizados a través de lo que se denomina "*clima psicológico*" (Isaksen et al., 2001). Este clima psicológico también existe a nivel de equipos de trabajo e incluye el análisis de roles y funciones, lo que refleja la naturaleza multinivel del concepto.

Varios estudios han tratado de identificar las dimensiones climáticas y culturales que contribuyen a un ambiente de trabajo que fomenta comportamientos creativos (Mumford et al, 2002). Estos estudios han identificado un conjunto consistente de dimensiones interactivas que, incluyen: (i) toma de riesgos, (ii) libertad, (iii) desafío laboral, (iii) apertura, (iv) confianza, (v) apoyo, (vi) orientación intelectual, (vii) participación intrínseca y, (viii) experimentación (Mumford y Gustafson, 1988; Amabile y Gryskiewicz, 1989; Amabile et al., 1996; Ekvall y Ryhammar, 1999; Isaksen et al., 2001).

Muchas de estas dimensiones ya habían sido identificadas en esta tesis con anterioridad dentro del apartado relativo a la creatividad en equipos de trabajo, siendo el propósito de esta sección profundizar en su relación con el comportamiento creativo de los empleados en particular.

La seguridad psicológica describe las percepciones de las personas acerca de cómo responderán otros en su grupo a la hora de reportar errores, ofrecer opiniones o proponer nuevas ideas (Edmondson y Lei, 2014).

Edmondson y Mogelof (2006) propusieron que la seguridad psicológica es crucial en la creatividad organizacional, porque la creatividad implica tolerancia al: (i) riesgo, (ii) la experimentación y, (iii) el fracaso. Más concretamente:

- (i) Un ambiente de trabajo que fomenta la toma de riesgos y en el que una persona no sea juzgada o ridiculizada de manera dura al fracasar (De Dreu y West, 2001) es importante para fomentar comportamientos creativos (Abbey y Dickson, 1983; Shalley y Gilson, 2004; Edmondson y Mogelof, 2006). Esto se debe a que el desarrollo de nuevos productos y procesos requiere que los empleados prueben y potencialmente fallen (Shalley y Gilson, 2004).
- (ii) Si los empleados saben que la creatividad es valorada, también son más propensos a experimentar y buscar la aportación de otros (Abbey y Dickson, 1983) favoreciendo la fase de planificación del proceso creativo.
- (iii) Cuando se genera un contacto abierto y continuo ("*open innovation*") con otras fuentes externas, diferentes o múltiples, se aumenta la creatividad en el lugar de trabajo (Ancona y Caldwell, 1992; Dougherty y Hardy, 1996).
- (iv) La gestión del riesgo, la tolerancia a la controversia y/o el conflicto en la

resolución de tareas también se ha identificado como un elemento clave dentro de un entorno de trabajo que podría fomentar comportamientos creativos (Jeh, 1995; Shalley y Gilson, 2004).

Además, la mayoría de las investigaciones sobre cómo desarrollar la creatividad en equipos de trabajo han involucrado **técnicas de pensamiento creativo** como, por ejemplo: (i) Brainstorming, (ii) listado de atributos y, (iii) análisis morfológico (Riquelme, 2000), ofreciendo a continuación un resumen de los principales hallazgos encontrados al respecto:

- (i) Estas técnicas “*son útiles para generar un gran número de ideas en un corto período de tiempo*”, de modo que aumenta la posibilidad de encontrar la “*idea dorada*” (Gaspersz, 2005).
- (ii) Riquelme (2000), sin embargo, cree que estas técnicas sólo son efectivas cuando el problema está claramente definido.
- (iii) Basadur et al. (1986) demuestran que la capacitación de los miembros de la organización en técnicas de pensamiento creativo, produce una mejora en las actitudes (*pensamiento divergente*), en la creencia ampliamente aceptada que el uso de estas técnicas creativas mejora el resultado creativo (Riquelme, 2000; Wood, 2003).
- (iv) Mullen et al. (1991), sin embargo, encontró que los grupos que utilizan las reglas de brainstorming generan menos ideas que cuando el mismo número de individuos lo realizan de manera aislada.
- (v) Paulus y Yang (2000) sugirieron que, bajo las condiciones adecuadas, los procesos de intercambio de ideas en grupos pueden mejorar la creatividad individual, basándose en un estudio en el que la escritura de ideas y, posteriormente, compartirlas condujeron a más ideas. Además, el grado de atención prestada por los miembros del grupo al compartir ideas parece ser un factor importante para generar más ideas después de un período de incubación de unos pocos días.
- (vi) Reynolds (1972) investigó si el entrenamiento de la creatividad potenciaba los procesos de pensamiento libre, dicho entrenamiento consistió en un fin de semana en un refugio de montaña dedicado a ejercicios no verbales y verbales, ejercicios de estiramiento, modelado cognitivo y sobrecarga de información. El resultado fue que los

estudiantes que participaron percibieron que estaban más orientados al proceso creativo que los estudiantes del grupo de control.

Pretorius et al. (2005) en un estudio más reciente afirma que, la formación creativa debe incluir: (i) técnicas para facilitar la creatividad, (ii) la eliminación de las barreras para ser creativo, (iii) el desarrollo del pensamiento crítico y creativo, (iv) el desarrollo de atributos personales, (v) las acciones que facilitan la creatividad, mejorando la creatividad intuitiva y, (vi) la resolución creativa de problemas, incluyendo además: el desarrollo y definición de oportunidades para la generación de ideas, y, evaluando y priorizando las ideas por orden de importancia.

Smith et al. (2000) consideran otras dos categorías de conocimiento que promueven la creatividad: (i) Conocimiento de la disciplina o campo en el cual se pretende crear; y (ii) conocimiento de otras disciplinas o campos, que pueden ser útiles para crear analogías. Esto implica que las habilidades específicas pueden promover la creatividad, lo cual, a su vez, confirma parte de la teoría componencial de Amabile (1983b) a la que se ha hecho referencia anteriormente.

Gaspersz (2005) indica una serie de **medidas que puede adoptar la dirección para promover un clima estimulante para la creatividad**, siendo algunos de ellos ya mencionados como determinantes de la creatividad de equipos, como: (i) promover la comunicación abierta, (ii) incluir a todos en el proceso de innovación para sugerir nuevas ideas, (iii) compartir conocimientos, (iv) reunir a personas de diferentes disciplinas, (v) crear un clima con tolerancia al fracaso, (vi) Crear tiempos y espacios para la creatividad, permitiendo el emprendimiento interno.

Otros autores, han añadido: (i) dar recompensas (Weiss, 2001), (ii) establecer visiones claras y metas alcanzables (Shalley, 1995; Weiss, 2001), (iii) proporcionar información y retroalimentación útil (Zhou, 2003), (iv) estimular la creatividad (Deci y Ryan, 1987), (v) tolerancia al riesgo (Mumford y Gustafson, 1988), (vi) evaluar el progreso en función del trabajo realizado y no en términos de resultados (Mumford, 2000; Shalley, 1995), (vii) limitar las restricciones (Nohria y Gulati, 1997; Drazin et al. , 1999), (viii) limitar la medición estructural de la creatividad y hacerla parte de las revisiones del proceso, (ix) establecer una planificación regular de las sesiones de brainstorming y, (x) asegurarse de que los miembros del equipo tengan un estatus igual (Weiss, 2001).

En resumen, el clima propicio en equipos de trabajo es un concepto complejo con muchas variables que interactúan, estando principalmente relacionadas con: comportamientos, sentimientos, percepciones y procesos, que a menudo están directamente influenciados por el líder/ jefe del equipo. A continuación, se analizan las características del entorno de trabajo relacionadas con los procesos que afectan el comportamiento creativo de los empleados.

1.2.2.3 Influencia de los Procesos en el comportamiento creativo de los empleados.

Los procesos influyen en la forma en que se realiza el trabajo y, por ende, en el comportamiento creativo de los miembros de la organización. La mayoría de las definiciones relativas a los procesos, hacen referencia a la consecución de objetivos tales como: *“una mayor eficiencia, calidad o ahorro de costos para lograr mejoras en aspectos de producción”* (Lindsay et al., 2003).

En esta tesis, se considera un enfoque más amplio de los procesos organizacionales coincidiendo con tres áreas identificadas en la literatura: (i) Procesos de trabajo que estructuran la manera realizar las tareas; (ii) Procesos de recursos humanos relacionados con la gestión del personal; y (iii) Procesos de comunicación.

- (i) Los procesos de trabajo influyen solo cuando los empleados interactúan entre sí en la realización de su trabajo. Hargadon y Bechky (2006) han demostrado que la creatividad proviene de las interacciones dentro de un grupo y no sólo del individuo. Esta interacción es más efectiva cuando todos los miembros del equipo están orientados a una misma tarea (Metiu y Rothbard, 2013). Hay estudios en los que la creatividad se define como un proceso y no como un resultado (Drazin et al., 1999; Unsworth y Clegg, 2010), siendo el enfoque adoptado en esta tesis.
- (ii) Como ha sido discutido por Amabile y Gryskiewski (1989), algunos procesos pueden apoyar o inhibir comportamientos creativos en el lugar de trabajo. Por ejemplo, la falta de equidad percibida en los procesos de recursos humanos puede ser un obstáculo para los comportamientos creativos (Ramamoorthy et al., 2005).
- (iii) La comunicación es importante para promover comportamientos creativos y puede involucrar una gran variedad de herramientas y

formatos tanto formales como informales (Monge et al., 1992). Se ha demostrado que la comunicación dentro del grupo está positivamente relacionada con la generación de ideas innovadoras (Monge et al., 1992). De manera similar, las comunicaciones entre grupos se han identificado como importantes, por ejemplo, Andrews y Smith (1996) demostraron que las interacciones con otras áreas funcionales de la organización mejoraron la creatividad de las campañas de marketing. De hecho, la interacción constante que forma parte del concepto "*open innovation*", ha sido referida en la literatura como una precondition necesaria para el desempeño creativo (Kanter, 1983; Amabile, 1988; Harvey y Kou, 1993; Woodman et al., 1993).

En resumen, los procesos forman parte del proceso creativo, más concretamente de la fase de planificación, y como ha quedado demostrado, pueden influir en el Clima propicio de Apoyo a la innovación organizacional. El siguiente grupo de factores, considerados relevantes en la investigación actual de un ambiente de trabajo que fomenta comportamientos creativos, se relacionan con el diseño de cada uno de los puestos de trabajo.

1.2.2.4 Influencia del diseño del puesto de trabajo en el comportamiento creativo de los empleados.

Existen varios factores que despiertan interés dentro del diseño de los puestos de trabajo en la literatura, destacando: (i) la complejidad o desafíos inherentes al trabajo en sí; (ii) la autonomía otorgada para tomar decisiones y planificar su trabajo; y (iii) La disponibilidad de recursos.

- (i) Hackman y Oldham (1974) pusieron de relieve la importancia del diseño de un "*buen trabajo*" y su consiguiente impacto sobre la motivación, desarrollando un modelo que se caracteriza por: (i) la identidad de tareas, (ii) la importancia de las tareas, (iii) la identificación de habilidades necesarias para su realización y, (iv) la capacidad para que el trabajo proporcionara retroalimentación. La complejidad del trabajo combinado con el grado de exigencia influye en el *Engagement* del empleado para involucrarse en comportamientos creativos que posteriormente impactan en su desempeño creativo (Dul y Ceylan, 2011).

- (ii) Además, se ha demostrado la importancia de proporcionar al puesto de trabajo de autonomía en la toma de decisiones. Abundan las evidencias sobre la importancia de la autonomía (Gagné y Bhave, 2011), demostrando que su fomento en estructuras horizontales genera comportamientos más creativos (Amabile et al.,1996; Ramamoorthy et al.,2005; y, Sia y Appu, 2015). Shalley y Gilson (2004, p.37) han observado que *"cuando el trabajo es complejo y exigente, es decir que requiere de niveles altos de desafío, autonomía y complejidad, los individuos son más propensos a concentrar toda su atención y esfuerzo en sus puestos de trabajo, siendo más persistentes, abiertos y propensos a considerar maneras alternativas de hacer las cosas, lo que debería dar lugar a comportamientos más creativos"*. Este punto de vista, ha sido apoyado más recientemente por Pink (2011), quien destacó la importancia de la autonomía (es decir, el control sobre el trabajo), el dominio (es decir, la capacidad de una persona para mejorar en lo que hacen) y el propósito (es decir, una alineación con un objetivo más amplio) como motivadores claves que conducen el comportamiento dentro de un rol.
- (iii) El acceso a los recursos también tiene un impacto en el comportamiento creativo. Estos recursos incluyen: el tiempo, el dinero y, el acceso a la información y a las personas (Amabile y Grysiewicz, 1989). Un factor frecuentemente mencionado como necesario para promover la creatividad es tener suficiente tiempo para: pensar creativamente, explorar diferentes perspectivas y jugar con ideas (Amabile y Grysiewicz, 1987). Los líderes/ jefes juegan un papel importante y complejo a la hora de encontrar el equilibrio justo entre proporcionar a los empleados suficiente tiempo para ser creativos, pero no tanto tiempo para que se aburran y no estar motivados para la realización de su trabajo (Shalley y Gilson, 2004). De igual modo, es necesario encontrar el equilibrio adecuado en la provisión de los recursos necesarios para apoyar todo el proceso creativo. Csikszentmihalyi (1997) sugiere que los recursos pueden hacer a las personas demasiado cómodas, lo que puede tener un efecto amortiguador en la creatividad.

Por lo tanto, el diseño del puesto de trabajo se considera un elemento útil y multidimensional, con un número de factores y condiciones que deben cumplirse para inspirar un comportamiento creativo. El siguiente grupo de factores que se van a analizar tienen que ver con el contexto físico.

1.2.2.5 Influencia del Contexto físico en el comportamiento creativo de los empleados.

La literatura ha demostrado que la creatividad puede ser promovida creando un ambiente abierto, divertido, confiado y cariñoso donde se valore la comprensión (Rice, 2006; Mumford y Gustafson, 1988). En este sentido, la creatividad parece ser mejor cuando el lugar de trabajo no tiene fronteras, ya que esto facilita las interacciones y conversaciones libres entre los miembros del equipo (Haner, 2005; Hong et al., 2003). Aparte de las “*charlas informales*”, los **foros formales** parecen ser necesarios para compartir efectivamente el conocimiento y también para promover la creatividad.

Ehlers et al. (2004) postulan que una oficina necesita verse atractiva para contribuir al bienestar percibido de los empleados (*Engagement*). De acuerdo con estos hallazgos, Amabile et al. (1996) afirmó que los entornos físicos pueden mejorar la creatividad. Además, los **sistemas informatizados** pueden ser útiles para facilitar el proceso creativo, aunque todavía queda por realizar mucha investigación para optimizar estos sistemas (Kletke et al., 2001).

Además, existen evidencias empíricas que indican que las empresas que intentan imponer férreos **controles financieros** son las menos innovadoras (Hitt et al., 1996). En este sentido, Rudkin et al., (2001) aconsejan que el proceso creativo puede verse obstaculizado si las tareas o proyectos están enmarcados en **estructuras rígidas**. Tomando como válidas estas afirmaciones podría afirmarse que para favorecer el proceso creativo las empresas se debería asumir un enfoque totalmente flexible (“*laissez-faire*”).

Sin embargo, estudios más recientes como el de Leonard y Swap (2005) señalan que la introducción de “*elementos de control*” es de hecho, un impulsor vital en la producción de ideas, concluyendo que una supervisión insuficiente puede conducir a niveles deficientes de innovación, ya que las “*buenas ideas*”, no siempre ascienden a través de la cadena de toma de decisiones.

Chiesa et al. (2009, p.416) señalan que "los sistemas de gestión de control flexible y social" tipifican las primeras etapas de los proyectos de innovación radical, proporcionando evidencia adicional de que, alguna forma de estructura o guía apoya la generación de ideas.

A pesar de estos hallazgos, es necesario tener en cuenta que gran parte de la investigación empírica existente (Hitt et al., 1996; Chiesa et al., 2009) ha tenido lugar en grandes organizaciones. Las PYMEs se enfrentan a un contexto muy diferente como: la escasez de recursos, la falta de habilidades y la necesidad de flexibilidad (Vessen, 1999; Hessels y Parker, 2013). Por esta razón, si bien la investigación existente es indudablemente útil, no se pueden aplicar estos hallazgos automáticamente al contexto de las PYMEs. Finalmente, se analizará a modo de conclusión, la influencia de la cultura y el clima laboral en el Comportamiento Creativo e Innovador de los empleados.

1.2.2.6 Influencia de la Cultura organizacional en el comportamiento creativo de los empleados.

Como hemos señalado con anterioridad, existe una conexión potencial entre la generación de ideas y los pilares fundacionales: *Misión, Visión, Valores y Cultura Organizacional de las empresas*.

En las PYMEs es reconocido que el predominio de los propietarios/gerentes puede ser un problema significativo, ya que las pequeñas empresas a menudo están "saturadas" con la ideología de la familia propietaria, operando bajo un "paternalismo negociado" (Ram y Holliday, 1993) y ello, muchas veces no ayuda o encaja con la necesidad de un pensamiento divergente que forma la base del proceso creativo organizacional (Klijn y Tomic, 2010; Penaluna et al., 2010).

En este sentido, también se expresa Burns (2007) destacando la naturaleza caótica del pensamiento creativo, añadiendo otro problema, y dejando vigente la pregunta sobre si las ideas pueden ser "controladas" por completo (Andriopoulos, 2001).

Para finalizar el análisis de los factores contextuales que afectan la creatividad organizacional, es importante distinguir entre *clima y cultura organizacional*:

- (i) **La cultura** de una organización se refiere a los valores, creencias, historia y tradiciones que reflejan los fundamentos de la organización. La cultura

es de larga recorrido, profundamente arraigada y a menudo es lenta para cambiar.

- (ii) **El clima** de una organización, sin embargo, se refiere a los patrones recurrentes de comportamiento que se exhiben en el entorno cotidiano de la organización: *experimentado, comprendido e interpretado por los individuos dentro de esa organización.*

Schein (2000) define el clima organizacional como el "*impacto cultural resultante de los valores explícitos y su suposición tácita compartida por los miembros de una organización*". Y aconseja que: "*si la nueva visión y los nuevos valores de una organización no están en sintonía con los supuestos y valores existentes, sería una pérdida de tiempo*". Sin embargo, cuando se hacen tales evaluaciones, generalmente, hay elementos en la cultura que pueden usarse positivamente para crear nuevas formas de trabajo que son más efectivas, siendo está, la opción preferible para "*cambiar la cultura*".

Según Gilley y Maycunich (2000), el clima laboral es un subproducto de la cultura y la estructura de la organización. En este sentido, un clima laboral positivo fomenta: (i) El diálogo entre todos los miembros dentro de una organización; (ii) Un propósito compartido y el sentido de pertenencia; y (iii) Se desarrolla sobre una base de colaboración, unión y trabajo en equipo, respeto y reciprocidad.

La importancia de los valores organizacionales y su rol en la administración y gestión de una organización han sido abordados por numerosos investigadores desde diferentes perspectivas. Leonard y Swap (1999) afirman que los valores pueden mejorar, así como impedir la creatividad de una organización. Drucker (1993) establece que el sistema de valores de una organización está determinado por la naturaleza de su actividad. Senge (1990) reconoce valores compartidos como una garantía de la eficiencia de una organización en continuo aprendizaje.

Básicamente el estudio del clima laboral, se ha abordado en torno a dos enfoques diferentes:

- (i) Enfoque de los "*Esquemas Cognitivos*", que conceptualiza el clima como "*la representación cognitiva de los individuos de su entorno más cercano ... expresado en términos de su significado psicológico y su significado para el individuo*" (James y Sells, 1981).

- (ii) Enfoque de la *"Percepción compartida"*, que considera que el clima se basa en la percepción compartida por los miembros de la organización de las políticas, prácticas y procedimientos organizacionales (Schneider, 1990) y que, según Anderson y West (1998), para examinar la percepción compartida del clima laboral hay que centrarse en los grupos de trabajo que más interactúan de manera habitual —es decir, *"los equipos permanentes o semi-permanentes a los que se asignan las personas, con quién se identifican y con quienes interactúan regularmente para realizar tareas relacionadas con el trabajo"*. Sí los individuos colaboran con más de un equipo, se prestará más atención al grupo dentro del cual llevan a cabo sus tareas y actividades cotidianas.

Peter Cook (1998) señala que el clima organizacional puede determinarse midiendo: (i) El nivel de participación, (ii) la libertad de expresión, (iii) los estándares de desempeño, (iii) la interacción para superar obstáculos, (iv) la reacción ante estímulos, y (v) la libertad de experimentar y construir sobre ideas anteriores. Como hemos mencionado, este autor considera la creatividad *"como un elemento clave para obtener una ventaja competitiva"*, y afirma que, cuando el contexto es correcto, las técnicas de creatividad pueden desempeñar su papel aumentando el nivel y el tipo de creatividad dentro de la organización.

En este sentido, Peter Cook (1998) enumera seis factores claves para el éxito futuro de las organizaciones: (i) flexibilidad estructural, (ii) poder innovador, (iii) orientación internacional, (iv) orientación a los recursos humanos, (v) los mercados en crecimiento y (vi) la calidad de la gestión. Finalmente, este autor concluye que la creatividad depende en un 80% del contexto y un 20% de las técnicas aplicadas, explicando el resultado de la creatividad organizacional por la combinación de tres factores: (i) La cultura, (ii) El liderazgo y los valores, y, (iii) La estructura, sistemas, habilidades y recursos. Además, para que la cultura organizacional se desarrollarse, se debe fomentar: *"un flujo abierto de comunicación, la toma de riesgos, la iniciativa personal y el trabajo en equipo, teniendo la dirección que confiar y respetar a sus empleados"*.

En resumen, la literatura sugiere que el clima necesario para mejorar la creatividad en el lugar de trabajo es el que promueve la generación, consideración y uso de nuevos productos, servicios y formas de trabajo, apoyando el desarrollo,

la asimilación y la utilización de nuevos y diferentes enfoques y conceptos (Isaksen et al, 2000). Además, se debe considerar la participación de forma segura, apoyando el proceso, adecuando su visión y establecimiento estándares de desempeño que se puedan medir y evaluar (West, et al., 1990).

Para finalizar, se presenta la siguiente Tabla 1.7 resume los principales temas y autores de la literatura existente que han investigado la relación de los principales factores contextuales con el Comportamiento Creativo e Innovador de los empleados.

Tabla 1.8. Antecedentes relación: Factores Contextuales y Comportamientos Creativo.

Tema	Descripción	Autores
Comportamiento del líder	Establecimiento de metas relacionadas con los resultados creativos	Amabile y Grysckiewicz, 1989; Dul y Ceylan, 2011; Hennesey y Amabile, 2010; Locke y Latham, 2002; Shalley, 2008; Shalley 1995; Shuck y Herd, 2012
	Retroalimentación, reconocimiento y orientación positivos, interacciones positivas con el personal	Abbey y Dickson, 1983; Amabile y Grysckiewicz, 1989; Anderson y West, 1998; De Jong y Den Hartog, 2007; Dewett, 2004; Dul y Ceylan, 2011; Gilley, Shelton y Gilley 2011; Kaufmann y Vosberg, 1997; Isaksen y Akkermans, 2011; Mumford, 2000; Scott y Bruce, 1994; Tierney, Farmer y Graen, 1999
	Modelado de comportamientos creativos incluyendo la curiosidad	Amabile et al., 1996; Shalley y Gilson, 2004; Tjosvold, 1982
Clima de Apoyo al equipo de trabajo	Ambiente social	Amabile y Grysckiewicz, 1989; Hennesey y Amabile, 2010; Isaksen y Ekvall, 2010
	Seguridad psicológica	Amabile y Grysckiewicz, 1989; Anderson y West, 1998; Edmondson y Mogelof, 2006; Hennesey y Amabile, 2010; Isaksen y Ekvall, 2010
	Tolerancia al riesgo	Abbey y Dickson, 1983; Dewett, 2004; De Dreu y West, 2001; Edmondson y Mogelhof, 2006; Hennesey y Amabile, 2010; Shalley y Gilson, 2004

Clima de Apoyo al equipo de trabajo	Grupo de normas y estímulo a la experimentación, tolerancia al fracaso y a lo lúdico	Amabile et al 1996; Amabile y Gyskiewicz, 1989; Anderson y West, 1998; Isaksen y Akkermans, 2011; Isaksen et al., 2001; Isaksen y Ekvall, 2010; Mumford y Gustafson, 1988
	Apertura, confianza	Abbey y Dickson, 1983; Amabile y Gyskiewicz, 1989; Anderson y West, 1998; Dewett, 2004; De Dreu y West, 2001; Edmondson y Mogelhof, 2006; Hennessey y Amabile, 2010; Mumford et al., 2002; Shalley y Gilson, 2004; Witt y Boerkrem, 1989
	Amplitud de la colaboración dentro y entre equipos.	Abbey y Dickson, 1983; King y Anderson, 1990; Perry-Smith, 2006; Taylor y Greve, 2006; Thompson y Choi, 2005
	Ambiente de aprendizaje	Pink, 2001; Shuck et al., 2001b; Sonnentag, 2003
	Conflicto: Existencia de tensiones positivas versus negativas, existencia y manejo de diferentes tipos de conflictos	Isaksen, Lauer, Ekvall y Britz, 2001; Jehn 1995; Pelled, 1996; Shalley y Gilson, 2004
	Específicamente, tarea controvertida o conflicto. La controversia constructiva conduce a una mejor calidad de decisión	Jehn, 1995, Pelled, 1996; Santos et al. 2015; Shalley y Gilson, 2004 Tjosvold, 1982
Procesos	Comunicación, incluyendo la comunicación con otros grupos.	Amabile y Gyskiewicz, 1989; Anderson y West, 1998; Andrews y Smith, 1996; Monge et al. 1992
	Interacción y colaboración con otras áreas	Amabile y Gyskiewicz, 1989; Ancona y Caldwell, 1992; Dougherty y Hardy, 1996
	Percepción de la imparcialidad en los procesos organizativos	Ramamoorthy et al., 2005
Continúa en la siguiente página		

Tema	Descripción	Autores
Diseño del Puesto de trabajo	Complejidad y desafío laboral	Amabile et al 1996; Amabile y Gyskiewicz, 1989; Christian, Garza y Slaughter,2011; Dul y Ceylan, 2011; Shalley y Gilson, 2004; Witt y Boerkrem, 1989
	Autonomía	Amabile y Gyskiewicz, 1989; Amabile et al., 1996; Dul y Ceylan, 2011; Ekvall y Ryhammar, 1999; Gagne y Bhave, 2011; Ludwig y Frazer, 2012; Hackman y Oldham, 1976; Isaksen y Ekvall, 2010; Isaksen et al., 2001; Mumford y Gustafson, 1988; Pink 2011, Ramamoorthy et al., 2005; Sia y App, 2015
	Tiempo suficiente para la creatividad	Amabile y Gyskiewicz, 1987; Amabile y Gyskiewicz 1989; Amabile et al., 1996; 2002; Csikszentmihalyi, 1997; Dul y Ceylan, 2011; Hennesey y Amabile, 2010; Shalley y Gilson, 2004
	Estar ocupado o totalmente ocupado	Brown, 1996; Csikszentmihalyi, 1990; Hackman y Oldham, 1976
Contexto Físico	Ambiente físico	Amabile et al., 1996; Dul y Ceylan, 2011; Shalley y Gilson, 2004; Woodman et al., 1993
	Ambiente laboral	Rice, 2006; Mumford y Gustafson, 1988; Haner, 2005; Hong et al., 2003
	Control	Hitt et al., 1996; Rudkin, Allan y Murrin (2001); Leonard y Swap,2005; Vessen, 1999; Hessels y Parker, 2013; Chiesa et al., 2009; James y Sells, 1981);
Cultura Organizacional	Clima y Cultura	Hartmann, 2006; Smith et al., 2008; Woodman, Sawyer y Griffith, 1993; Ram & Holliday, 1993; Klijn y Tomic, 2010; Penaluna et al, 2010; Andriopoulos, 2001; Schein, 2000; Gilley y Maycunich, 2000; West, et al., 1990; Isaksen et al, 2000; Peter Cook,1998

Fuente: *Elaboración propia*

1.2.3 Principales herramientas para medir el Clima de Apoyo a la innovación

1.2.3.1 CQC- *Creative Climate Questionnaire* (Ekvall, 1996).

- (i) Diseñada para medir condiciones organizacionales que pueden estimular o frenar la creatividad e innovación. Consiste en un cuestionario que mide el clima para la creatividad dentro de las organizaciones.
- (ii) Compuesta por 50 ítems y escala Likert con 4 tipos de respuesta (0=muy en desacuerdo, 1=de acuerdo hasta en 1 punto, 2=de acuerdo, 3= muy de acuerdo).
- (iii) Existe un manual, pero sólo está disponible para usuarios certificados del SOQ.
- (iv) Estructura del factor: 9 factores, 62.3% de varianza y la idea central supuso el 33.4% de la varianza.
- (v) Varianza de alfa de .62 a .90 (mediana .86).
- (vi) Crítica: Aunque definen clima como "atributo organizacional" lo que mide el CCQ son las percepciones individuales del ambiente organizacional. Por lo que hay inconsistencias entre el modelo teórico y su uso real. Es un instrumento interesante, pero sería recomendable documentar mejor las cualidades psicométricas tales como la confianza y la validez.

1.2.3.2 SQC- *Situational Outlook Questionnaire* (Isaken, Lauer y Ekvall, 1999).

- (i) Fue diseñado para medir las percepciones del carácter de la vida dentro de una organización con especial énfasis en cómo las actitudes, sentimientos y comportamientos apoyan la creatividad y el cambio.
- (ii) El instrumento fue desarrollado a partir del trabajo original de Ekvall quien investigó cómo la atmósfera laboral influyó en los esquemas de sugerencias de ideas y desarrolló la herramienta CCQ.
- (iii) La SQQ pregunta a los participantes qué consideran como peor y mejor escenario para la creatividad. Este trabajo informa sobre dos estudios de estudiantes graduados y gerentes para probar la validez de la SQQ (que ha evolucionado desde el CCQ).
- (iv) Principales contribuciones: La evolución del CCQ. Ahora considera

nueve factores incluyendo desafío / implicación, libertad, confianza / apertura, tiempo de la idea, humor lúdico, conflicto, ayuda de la idea, discusión y toma del riesgo. El estudio confirma que el instrumento diferencia entre distintas percepciones del clima de creatividad y cambio.

(v) Principales críticas: No hay

1.2.3.3 KEYS- *Desarrollado por Amabile et al., 1996.*

(i) Se desarrolla a partir de la revisión de investigaciones previas junto con un estudio de incidentes críticos de 120 científicos y técnicos en un ambiente de investigación y desarrollo a quienes se les pidió que describieran un evento de creatividad alta y baja.

(ii) Principales contribuciones: Es capaz de discriminar entre proyectos de alta y baja creatividad. Usa 66 ítems de ambiente laboral. Los autores querían aprovechar todas las posibles dimensiones del entorno de trabajo que pudieran servir como influencias creativas.

(iii) Las categorías conceptuales incluyen: Estímulo o creatividad, Autonomía o Libertad, Recursos, presiones e impedimentos organizacionales a la creatividad. Algunos actores son hipótesis de ser positivo (es decir, estimulantes), mientras que otros son negativos (obstáculos).

(iv) Principales críticas: Los resultados pueden no ser generalizables fuera de un contexto laboral de Investigación y Desarrollo.

1.2.3.4 SSSI- *Siegel Scale of Support for Innovation* (Siegel y Kaemmerer, 1978).

(i) Desarrollado para medir el clima organizacional, entendiendo este como un grupo de propiedades medibles del ambiente laboral que son percibidos por los trabajadores y que influyen en su motivación y comportamiento (según Litwin y Stringer, 1968).

(ii) Formado por 149 ítems y escala Likert de 6 puntos (desde muy de acuerdo a muy en desacuerdo).

(iii) No existe manual publicado.

(iv) Factor principal supuso el 56.2% de la varianza en la compañía innovadora y el 68.7% en la no innovadora. Con la fórmula predictiva de Spearman las confianzas son de .94 y .86, pero no hay información de consistencia interna.

- (v) Crítica: Muy útil para medir cuanto es percibida una organización como creativa e innovadora. Pero hay poca información sobre el aspecto psicométrico de las escalas. Además, se ha desarrollado principalmente en ambiente académico, no laboral.

1.2.3.5 TCI -*Team Climate Inventory* (Anderson y West, 1994, 1998).

- (i) Desarrollado para medir el clima grupal laboral para la innovación. El "clima grup lab" se define como el equipo permanente o semipermanente al que se asignan las personas, con quienes interactúan con regularidad para realizar tareas relacionadas con el trabajo.
- (ii) La versión original tiene 61 ítems, pero hay una reducida con 38 ítems. Escala de 7 puntos ("1= no del todo" hasta "7= completamente").
- (iii) Hay una guía extensa para la de 38 ítems.
- (iv) Formada por 4 factores. Escalas correlacionadas positivamente con intercorrelaciones de .35 a .62 ($p < 0.01$).
- (v) Crítica: Parece que es la más usada por su facilidad de aplicación. De todos los analizados es el único válido para grupos. Pero habría que explorar más los factores.

1.2.3.6 CPS- *Creative Personality Scale* (Gough, 1979)

- (i) Desarrolló una escala de personalidad creativa con 30 ítems.
- (ii) Se basó en trabajos previos de Domino, Schaefer y Welsh para determinar los adjetivos más apropiados para la creatividad. Usaron procesos de Q-Sort con jueces expertos, miembros del cuerpo docente, observadores del personal de evaluación de la personalidad e historial de vida Entrevistadores.
- (iii) Principales contribuciones: Ayuda a identificar el talento creativo y el potencial del individuo. Basado en poblaciones con un rango de edad y tipos de trabajos con variedad de criterios para la creatividad. Su nueva escala es una medida confiable y moderadamente válida del potencial creativo.
- (iv) Principales críticas: Mide el potencial creativo de la persona. No da consideración al contexto en términos de trabajo de situación personal.

1.2.3.7 Scott y Bruce (1994)

- (i) Desarrollaron y evaluaron un modelo para medir el comportamiento innovador con 6 ítems relacionados con los estados de innovación de Kanter (1988). El liderazgo, las relaciones de grupo de trabajo y atributos individuales se utilizaron para estudiar el comportamiento innovador.
- (ii) El modelo surge de un gran centro de I + D dentro de una importante empresa de EE.UU. Se usaron: entrevistas semiestructuradas a 33 ingenieros, científicos y técnicos, y cuestionarios al personal (172).
- (iii) Principales contribuciones: El liderazgo, el apoyo a la innovación, las expectativas de los roles gerenciales, la etapa de carrera y el estilo sistemático de resolución de problemas están significativamente relacionados con el comportamiento innovador individual.
- (iv) Principales críticas: No hay certeza de la generalización de los hallazgos. El diseño transversal de la investigación limita la capacidad de determinar la causalidad. Se recomiendan estudios longitudinales para explorar la reciprocidad.

1.2.3.8 OAI- *Organizational Assessment Inventory – Survey.* (Harrison, 2005)

- (i) La OAI recopila datos sobre el desempeño del grupo, tales como la cantidad y calidad de la producción, el logro de objetivos, la innovación, la eficiencia, la moral y la reputación de excelencia, la diversidad grupal y los procesos grupales, incluyendo la gestión de conflictos y las presiones normativas.
- (ii) Las áreas estructurales también evaluadas incluyen sistemas de control, estandarización del trabajo, relaciones de rol, interdependencias de trabajo e unidad, flujos de trabajo y distribución de autoridad.
- (iii) Principales contribuciones: Amplia herramienta para ayudar a los profesionales a comprender la dinámica organizacional.
- (iv) Principales críticas: El modelo es criticado por no ser apropiado para ser usado por personas menos experimentadas como estudiantes, así como un conocimiento tácito significativo se aplica en la interpretación de datos.

1.3.- *La Inteligencia Emocional*

La Inteligencia Emocional (IE) actual y de manera general, supone la investigación de las emociones y la cognición de una manera integrada (Rubio, 2016:22).

1.3.1 **Introducción, historia y evolución de la IE**

1.3.1.1 *La inteligencia*

La inteligencia es definida actualmente como: “*la capacidad de entender o comprender*” y también como “*la capacidad de resolver problemas*” (RAE, 2017).

Durante siglos se ha considerado una capacidad exclusiva del ser humano y algo que nos diferenciaba del resto de los animales, de los cuáles se pensaba que únicamente disponían como mediador con el medio su instinto (Guerra-Barrera, 2016).

El concepto inteligencia siempre ha sido tenido en cuenta, pero fue en el siglo XIX cuando comenzó a ser objeto de estudio, utilizándose diferentes métodos empíricos para medirla y obteniendo las primeras estimaciones cuantitativas (Binet y Simon, 1908; Terman, 1916; Galton, 1988).

La IE fue incorporada a la Psicología por Spencer (1855) quién la definió como: “*la capacidad que tiene un individuo para combinar diversas impresiones*”.

En 1994, un grupo de 52 expertos recogen los estudios existentes al respecto y firman una declaración acerca de la inteligencia humana que incluiría una definición más actual (Gottfredson, 1997). Considerando a la inteligencia, como una capacidad de la mente de tipo muy general que incluye las siguientes capacidades: (i) razonamiento, (ii) pensamiento abstracto, (iii) resolución de problemas, (iv) comprensión de ideas complejas, (v) planificación y, (vi) aprendizaje teórico y de la experiencia, aclarando, que no se trata de una simple habilidad académica, sino de algo más amplio y profundo que incluye, además, la comprensión del entorno (López, 2011). Dichas aptitudes podrían resumirse en la expresión “*procesamiento de información*” pudiendo medirse a través de test de inteligencia (Gottfredson, 1997).

A pesar del intento en 1994 por agrupar teorías y conceptos, actualmente sigue habiendo discrepancias en torno a una definición consensuada, esto se debe posiblemente, a la multitud formas de entender el término inteligencia (Eysenck, 1983; López, 2011), mostrando dicha diversidad en los diferentes modelos desarrollados para cada test de inteligencia diseñado para medirla, ya que las definiciones son inseparables de los constructos y, por ende, de sus instrumentos de medición (Schulze, 2005). Dando lugar, a dos enfoques principales para clasificar las teorías y modelos de inteligencia:

- (i) Uno de ellos es un planteamiento **estructuralista** que plantea la inteligencia como un constructo teórico compuesto por un conjunto de aptitudes y sus relaciones, considerando que no es una capacidad exclusivamente humana y que en su definición hay que tener en cuenta tanto los mecanismos neurofisiológicos de la mente, como la carga genética y los factores contextuales.
- (ii) El otro, es un enfoque **sistémico** que considera la inteligencia como una capacidad exclusivamente humana y en cuya definición se engloba factores internos, externos y los sistemas complejos que de ellos derivan (López, 2011; Guerra-Barrera, 2016).

Actualmente la mayoría de los estudios acerca de la inteligencia se hacen desde la perspectiva de la **neurociencia**. Este tipo de estudios intenta encontrar los mecanismos por los que se desarrolla y ejerce dicha capacidad, esperando encontrar una definición más concreta y universal (Neuebauer y Fink, 2009; Churchland, 2012; Nisbett et al., 2012). La siguiente tabla 1.8, muestra el esquema de ambos modelos:

Tabla 1.9. Modelos y Teorías de la Inteligencia

Perspectiva:	ESTRUCTURALISTA	SISTÉMICA
Aproximación general	La inteligencia es un constructo teórico (variable latente) compuesto por un conjunto de aptitudes y de sus relaciones.	Discute la aproximación estructuralista, reconsidera la forma en la que se evalúa la inteligencia humana.
Continúa en la siguiente página		

propia de...	La inteligencia no es una capacidad exclusivamente humana.	La inteligencia es una capacidad exclusivamente humana.
definición	Aunque unos modelos difieren de otros, todas las teorías aquí incluidas considerarán los mecanismos neurofisiológicos de la mente y los elementos del ambiente en interacción con procesos mentales, a la hora de definir la inteligencia. Las teorías se diferenciarán respecto a la importancia que atribuyen a la genética o al ambiente.	Todas las teorías aquí incluidas, consideran tanto el ambiente interno, como el externo y los sistemas complejos que de ellos se derivan.
medición	En cualquier caso, miden el constructo principalmente a través de test (Schulze, 2005)	Se va más allá de los test tradicionales, incluye elementos que permite evaluar cómo operan los componentes de la inteligencia cuando se produce un comportamiento en el marco de la vida real cotidiana.
modelos	<ul style="list-style-type: none"> • Spearman (1923) Inteligencia General • Thorndike (1920) Inteligencia Social • Cattell (1941) Inteligencia fluida y cristalizada • Carroll (1993) Estructura de la inteligencia desde el procesamiento de la información 	<ul style="list-style-type: none"> • Sternberg (1983, 1999) Teoría triárquica de la inteligencia • Gardner (1983) Inteligencias Múltiples

Fuente: Utrera, 2017 en base a Guerra-Barrera (2016) y López (2011)

1.3.1.2 Las emociones

El origen etimológico de la palabra emoción es latino, donde *emotio*, -ōnis, significa “movimiento o impulso”, “aquello que te mueve hacia”, “el impulso que induce a la acción” (Álvarez, 2007).

Según la definición presentada por el Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española (2017) en su primera acepción, la emoción es definida como una *“alteración del ánimo intensa y pasajera, agradable o penosa, que va acompañada de cierta conmoción somática”*.

En cualquier caso, se trata de un estado en el que se ven involucrados sentimientos, pensamientos, cambios de tipo fisiológico y una expresión o comportamiento externo (Gayathri y Meenaksi, 2013).

En general, es frecuente confundir los términos “emoción” y “sentimiento”, usándolos indistintamente, pero existen diferencias notables que hay que tener presentes (Rubio, 2016):

- (i) El sentimiento es una sensación física que en ocasiones surge a raíz de una emoción (Caruso, 2008). Un sentimiento es una respuesta física del cuerpo mientras que una emoción implica una relación con el pensamiento y la experiencia física a la vez.
- (ii) Asimismo, se establece que el sentimiento tiene un carácter objetivo mientras que la emoción tiene uno subjetivo (Gayathri y Meenaksi, 2013). Es más, aunque la emoción se integra dentro de los procesos afectivos se considera que tiene una función adaptativa (Carpi et al., 2006).

Según Izard (2001), las emociones emanan de la evolución biológica (*“componente interno”*), la herencia cultural y de las experiencias vividas (*“factores contextuales”*). Siendo aquello que permite a los sujetos, mantener relaciones con otros de manera significativa (Oatley, 2004), formando los cimientos de la conducta moral (Izard, 2002).

Tener la sensación de emoción está intrínsecamente relacionado con la actividad neurobiológica del individuo y tendrá una intensidad variable, cumpliendo con su función adaptativa (Merker, 2007). Las emociones aportan información al individuo que le permiten evaluar su entorno, prepararse para la acción y dirigirla (Scherer, 2007). Sin embargo, tener esta sensación, no implica que

el individuo sea o no capaz de entenderla y gestionarla, ya que, esto último, va a depender de, por un lado, la intensidad de la emoción y, por otro, del conocimiento que tenga el sujeto acerca de la experiencia emocional (Mayer y Salovey, 2007; López, 2011).

Al igual que ocurre con la inteligencia, no existe un consenso acerca de la naturaleza y clasificación de las emociones (Goleman, 2001; Damasio, 2003). Una de las clasificaciones más utilizadas es la de Izard (2009):

- (i) **Básicas:** Son imprescindibles para la adaptación, el bienestar y el desarrollo del potencial del individuo, (ej., positivas: sorpresa, alegría. Negativas: ira, tristeza).
- (ii) **Auto-conscientes o sociales:** Implican, a diferencia de las primeras, cogniciones de tipo superior, relacionadas con la cultura, (ej., culpa, amor, vergüenza).

Los conceptos “inteligencia” y “emoción”, por tanto, pueden enlazarse entendiendo básicamente que una permite captar los estímulos ambientales y la otra procesar la información recibida y gestionarla para actuar en consecuencia (Gottfredson, 1997).

1.3.1.3 *La inteligencia emocional*

Las primeras referencias a la inteligencia emocional (IE) podemos encontrarlas en la Grecia clásica con los conceptos de: (i) paideia: el ideal educativo de las ciudades griegas) y, (ii) kalosagatia: un vivir bello y feliz, en el que se basaba la paideia (Konstan, 2004). O en la concepción tripartita del alma de Platón y la correspondiente a las emociones (alma emocional), dando lugar a su Teoría del Conocimiento (La República, VII, 514a-517c).

Sin embargo, el concepto actual de IE empieza a surgir y establecerse en el siglo XIX. En este período aparecen las teorías de Freud y la corriente del Romanticismo, las cuales exaltaban la importancia de las emociones. Ello contribuye a un interés social por las emociones y su efecto positivo, así como al inicio de los primeros estudios científicos referentes a las mismas (Illouz, 2010, 2012).

A inicios del siglo XX los psicólogos Binet y Simon (1908) proponen un precedente de la IE al suponer dos formas de inteligencia: (i) la ideal —una

inteligencia racional-cognitiva) y, (ii) la instintiva —más relacionada con los sentimientos y la intuición.

El primero en usar el término “*Inteligencia Social*” fue Dewey (1909), pero es Thorndike (1920a) quien desarrolló el término. Este enfoque de otra inteligencia se refiere: “*a la capacidad de las personas de emplear la información emocional en el razonamiento*” (Mayer et al., 2001), lo cual suponía una novedad ya que la inteligencia siempre había sido exclusivamente relacionada con la cognición.

La “*Inteligencia Intelectual*” clásica, era y es todavía evaluada a través de los “*Tests de Cociente Intelectual (QI)*” (Gayathri et al., 2013), pero como se ha mencionado, es Thorndike (1920) el primero en observar ciertos desajustes en estas mediciones, lo que le llevó a observar un componente no relacionado con lo cognitivo y definirlo como “*Inteligencia Social*”, intentando medir este novedoso aspecto en varias ocasiones sin éxito (Goleman, 2011).

En la misma época, Frederick W. Taylor propone un esquema racional del trabajo basándose en el funcionamiento de las máquinas en un intento de obtener un mayor rendimiento de los trabajadores, empezando a utilizarse las pruebas de QI en el ámbito laboral como criterio de evaluación y selección de los trabajadores (Goleman, 2009).

En décadas posteriores, cada vez más organizaciones irán cuestionándose la importancia de valorar algo más que el aspecto cognitivo de sus trabajadores (Hemphill, 1959; Bray, 1964, 1976; Byham, 1997; Goleman, 2009). En este sentido, en los años 60 se introducen otro tipo de pruebas de selección basadas sobre todo en la personalidad, aunque dichas evaluaciones no hubiesen sido concebidas en sus inicios con tal fin (Goleman, 2011).

Será, entre otros, David McClelland en 1975, quién comience a dar forma a la actual concepción de IE, proponiendo el concepto de “*competencia*”, centrándose en lo no cognitivo, que servirá de base para identificar a los empleados sobresalientes (McClelland et al., 2003). McClelland afirma que “*para desempeñar bien el trabajo depende más de las características propias de la persona (“sus competencias”) que, de sus conocimientos, currículum, experiencia y habilidades*” (McClelland, 1973). Con estas nuevas ideas los conceptos planteados por F. Taylor empiezan a dejarse a un lado y comienza a aceptarse que los QI no son un método totalmente efectivo para seleccionar a los futuros trabajadores.

En esta línea, surgen en los años 70 los estudios de Paul Ekman (1973, 1980) que demostraban la universalidad de las emociones y la repercusión de dichas emociones en la conducta/ comportamiento (Mayer, 1995).

En los 80, Howard Gardner, publica su *“Teoría de las Inteligencias Múltiples”* (1987) donde diferencia dos tipos de inteligencia: (i) **Intrapersonal** y (ii) **Interpersonal**.

El primero en usar el término *“Cociente Emocional”* y en intentar medirlo fue Bar-On en 1988 (Rubio, 2016). Posteriormente, este autor, lo definirá como un esquema organizado de aptitudes sociales y emocionales que influyen en el sujeto en el momento de afrontar eficazmente las demandas del entorno (Bar-On, 2000).

Finalmente, fueron Salovey y Mayer (1990), atendiendo a la cuestión planteada por Epstein (1973), sobre los motivos que llevan a las personas inteligentes, a comportarse de forma tonta o absurda, los que consideraron la simultaneidad de las dos inteligencias (*“Racional y Emocional”*) en la conducta humana. Es así como, Salovey y Mayer (1990) con la publicación de su artículo *“Inteligencia Emocional”*, acuñan el término IE entendiéndolo como constructo.

En 1995 Goleman publica el libro *“Inteligencia Emocional”* con la intención de explorar el concepto de IE como algo innovador, y posteriormente propone una teoría del desempeño sobre la base del modelo básico de IE convirtiéndose en el autor más relevante en este campo a nivel científico, relacionando la IE con la eficacia organizativa (Goleman, 2009).

Finalmente, las investigaciones en neurociencia, reforzarán base científica del constructo (IE), ofreciendo datos que relacionan dicho desempeño con funciones cerebrales determinadas (Davidson et al., 2000).

La tabla 1.10, muestra el cronograma resumido del desarrollo del constructo: Inteligencia Emocional.

Tabla 1.10. Cronograma del desarrollo del constructo IE

Año	Desarrollo del concepto
1900 – 1969	<p>La inteligencia y la emoción se estudian como campos separados. El término ‘Inteligencia Emocional’ se emplea en distintos ámbitos y sentidos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - J. Austin en la novela <i>Orgullo y Prejuicio</i> hace referencia al concepto como “carácter”. - Binet y Simon (1908). Inteligencia ideativa e inteligencia instintiva. - Dewey (1909) y Thorndike (1920). Inteligencia social y funcionalidad de las emociones. - Murray (1938). Evaluación de capacidades no cognitivas de los trabajadores. - Leuner (1966). Emplea el término para nombrar intervenciones en psicoterapia.
1970 – 1989	<ul style="list-style-type: none"> - Epstein (1973). Simultaneidad racional y emocional de la conducta humana. - Ekman (1973, 1980). Universalidad de las emociones. - Payne (1986) y Beasley (1987) lo emplean para referirse a la mejora de las relaciones humanas <p>Precursores de la Inteligencia Emocional:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Gardner (1987). Inteligencias múltiples
1990 – 2016	<p>Emerge el constructo ‘Inteligencia Emocional’ como capacidad y los diferentes modelos mixtos de la Inteligencia Emocional</p>

Fuente: *Utrera, 2017*

1.3.1.4 La Inteligencia Emocional en la nueva Era Conceptual

Daniel, H. Pink (2006), en su libro *“A whole new mind: why right-brainers will rule the future”*, explica que la neurociencia ha confirmado la importancia de los dos hemisferios cerebrales responsables de: (i) Guiar nuestras acciones, (ii) Entender el mundo en que vivimos, y (iii) La forma en que reaccionamos ante eventos/

situaciones. Según este autor, la neurociencia ha demostrado que:

- (i) El **hemisferio izquierdo** *“controla la parte derecha de nuestro cuerpo”*, es secuencial, concreto y responsable de analizar los detalles, siendo: secuencial, literal, funcional, textual y analítico.
- (ii) El **hemisferio derecho** *“controla la parte izquierda del cuerpo”*, es simultáneo, holístico y responsable de analizar el contexto, siendo: simultáneo, metafórico, estético, contextual y sintético.

Esta diferenciación nos conduce a lo que autor denomina la nueva *“Era Conceptual”*, marcada por: la globalización, la concentración de la producción en Asia y donde la automatización de procesos es una realidad que destruye puestos de trabajo a un ritmo vertiginoso. En este contexto, *“el valor de los empleados radica en su capacidad de usar la parte derecha del cerebro donde reside la creatividad”* y, otra serie de Habilidades y Competencias que se abordarán más adelante, formando parte de lo que denominan: *“Soft Skills”*. Este preámbulo acerca de la importancia del hemisferio derecho del cerebro sirve de introducción a la pregunta más importante: **¿Para qué sirve realmente la Inteligencia Emocional (IE)?**

1.3.1.4.1 Utilidad de la Inteligencia Emocional

Mayer y Salovey (1997) proponen que la IE puede ser medida y actuar de forma predictiva en el éxito del individuo a la hora de desarrollar ciertas actividades. Y, además, serviría para saber cómo mejorar la salud mental y obtener así, una mejor calidad de vida (Zeidner et al., 2008).

La forma de manipular y gestionar las emociones, así como la forma de procesar la información parece ser muy heterogénea (Mayer y Salovey, 1993; Mayer et al., 2008), por lo que son numerosos los estudios que intentan analizar las diferencias individuales (Lopes et al., 2004; Van Rooy y Viswesvaran, 2004; Schutte et al., 2008, 2010).

En la actualidad se considera que las emociones son una parte esencial del clima laboral, es decir, son la base del desempeño laboral del empleado (Jordan et al., 2009; Zeidner et al., 2009), habiendo autores que sostienen que la IE contribuye en mayor medida al desempeño y éxito laboral que cualquier otro constructo (MacCann y Roberts, 2008).

Existe cierta controversia respecto a la definición de la IE (Shahosseinni et al., 2012; Val, 2012; Rubio, 2016):

- (i) Algunos autores afirman que *“es un estudio que busca habilidades cognitivas más allá de la inteligencia académica tradicional”* (Zeidner et al., 2004).
- (ii) Otros la consideran como *“un conjunto de habilidades que gestionan la información que proviene de los sentimientos, desde la percepción y el razonamiento abstracto”* (Mandel y Pherwani, 2003).
- (iii) Los hay que creen que dicha capacidad, posibilita, además: *“acceder y/o producir emociones, cuando éstas facilitan el pensamiento...comprender las emociones (“conocimiento emocional”)... así como regular dichas emociones. Promoviendo el crecimiento, tanto emocional como intelectual”* (Shahosseinni et al., 2012).
- (iv) Y ciertos especialistas que defienden que la IE no es una habilidad, sino un conjunto de rasgos (Goleman, 2009)

En resumen, el estudio y aplicación de la IE es un campo novedoso al que algunos investigadores presentan objeciones, a pesar de haber sido demostrada por diversas evaluaciones, reuniendo todos los criterios establecidos que definen una inteligencia (Mayer et al., 2000b; Goleman, 2011). Pero, a pesar de todo, está claro que es un dominio en expansión, con un creciente interés por parte de las más recientes investigaciones orientadas al campo académico y laboral (Mestre et al., 2007), incluida esta tesis.

1.3.1.4.2 La Inteligencia Emocional en el ámbito laboral

Actualmente se considera de gran valor la aplicación de la IE tanto en el desarrollo personal en general, como en el ámbito laboral en particular. De hecho, la IE ha supuesto un cambio importante en el modo de entender el mundo empresarial, principalmente a lo que a recursos humanos (RRHH) se refiere (Fernández-Berrocal y Extremera, 2006).

Para Goleman (2011) la influencia de la IE en la empresa ha sido notable y se asocia a la mejora en la competitividad y la creatividad de los empleados, a la vez que aumenta su motivación y compromiso (*“Engagement”*) con la empresa.

Además, el hecho de que el éxito de los directivos (*“Liderazgo, Habilidades y Competencias”*) se relacione con la IE (Praveena, 2015) hace que ésta influya *“en el desarrollo y gestión del talento, así como en la eficacia, la innovación, la productividad y la calidad en el servicio, entre otros”* (Goleman, 2011).

Como consecuencia, la empresa debe elaborar los perfiles de la IE de los empleados que necesite, teniendo en cuenta sus habilidades y competencias, y todo aquello, para que pueda mejorar su nivel de *“Engagement”* (Benavides, 2002). Es más, en función de estos perfiles, se genera una mejora significativa también en el desempeño laboral de todos los trabajadores, aumentado su nivel de autoconocimiento, Autoeficacia, al igual que su motivación (Araujo y Leal, 2007).

1.3.2 Relación entre el Liderazgo, Habilidades Directivas y la Inteligencia Emocional

Existen múltiples definiciones para definir el concepto de *“Habilidad Directiva”*, siendo lo que parece ser un factor común según Whetten y Cameron (2011): *“ser actitudes, capacidades o comportamientos que los individuos tienen para gestionar su relación con los otros”*. Siendo sus características más importantes:

- (i) *Observables*: Deben poder ser observadas por otros y de dicha observación, debe desprenderse un conjunto nuclear de atributos comunes que serán, a su vez, los responsables de un desempeño eficaz.
- (ii) *Mejorables*: Se deben poder desarrollar, siendo su naturaleza mutable.
- (iii) *Inter-relacionadas*: Las diferentes HHDD se complementan entre sí, potenciándose mutuamente, cobrando sentido al actuar agrupadas; aunque puedan ser aparentemente incoherentes o contradictorias.
- (iv) *Complejas*: Algunas de estas HHDD son las llamadas ‘habilidades complejas’ que vienen conformadas por el desarrollo de otras diversas habilidades.

Aunque dichas habilidades pueden ser desarrolladas genéricamente en diferentes ámbitos de la vida del sujeto, aquí se presenta un planteamiento en referencia al liderazgo en el contexto organizacional.

En este sentido la siguiente tabla 1.11, recoge tres de las definiciones más comúnmente aceptadas del término:

Tabla 1.11. Principales definiciones de Habilidades Directivas

Autor	Descripción
Robbins (1999)	<i>“Diferentes capacidades tanto físicas como intelectuales que tiene una persona para realizar las distintas actividades que debe desempeñar en su puesto de trabajo”.</i>
Hellrieger et al. (2009)	<i>“Conjunto de conocimientos, habilidades, comportamientos y actitudes que una persona debe poseer para ser efectiva en un amplio abanico de puestos de trabajo y en distintas clases de organizaciones”.</i>
Whetten y Cameron (2011)	<i>“Las habilidades necesarias para manejar la propia vida, así como la relación con los demás. Por tanto, su relevancia no se limita al entorno laboral. Siendo grupos identificables de acciones que los individuos llevan a cabo y que conducen a ciertos resultados, pudiendo ser observables”.</i>

Fuente: Elaboración propia

Para una mejor comprensión del concepto, conviene definir aquí, de manera sucinta, la diferencia que existe entre los términos, ‘habilidad’, personalidad y competencia:

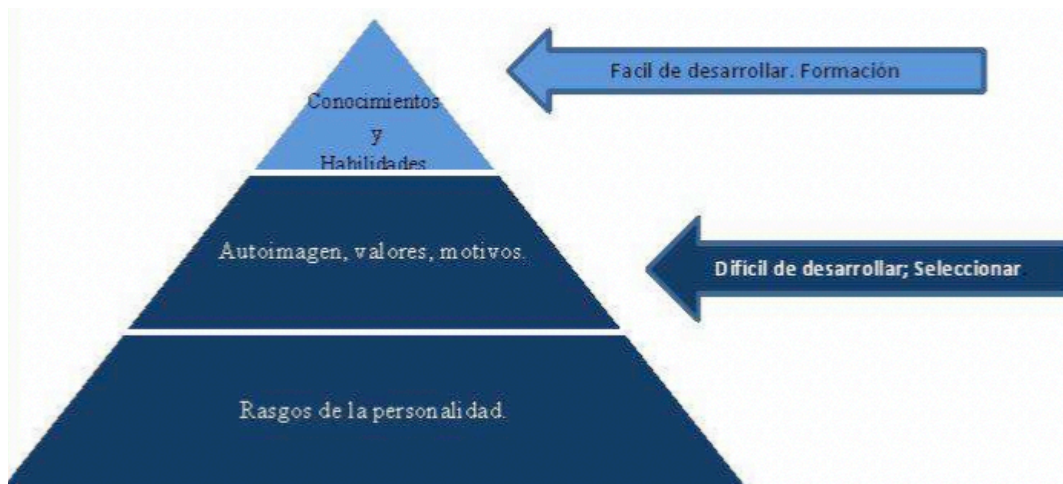
- (i) *Personalidad*: Es un conjunto de atributos psicológicos (físicos y mentales) estables que representan el perfil general de un sujeto. *“Capta su naturaleza individual y refleja la manera en la que dicho sujeto actúa, piensa y siente”* (Hellriegel y Slocum, 2009: p.37). En definitiva, *“una composición interrelacionada de rasgos que definirían el comportamiento del sujeto”* (Lussier y Achua, 2002: p.32), o *“la suma total de maneras en las que un sujeto interactúa con otros individuos, describiéndose, por norma general, en tendencia medible que el sujeto muestra”* (Robbins, 1999: p.50).
- (ii) *Habilidad*: Según el Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española (2017) en su primera acepción, *“habilidad es la capacidad y disposición para algo”*. Siendo *“un activo de los que un individuo puede hacer, indicaría la capacidad que éste tiene para llevar a cabo diversas tareas en un trabajo”* (Robbins, 1999: p.46).
- (iii) *Competencia*: es la *“pericia, aptitud, idoneidad para hacer algo o intervenir en un asunto determinado”* (DRAE, 2017), la competencia *“se consolida como característica subyacente de una persona que está relacionada (causa-efecto), con*

un desempeño superior o efectivo en una situación general o en un trabajo en particular” (Spencer y Spencer, 1993: p. 9).

Así, la personalidad determina la forma de ser que cada individuo tiene. Siendo ésta estable e inmutable y viniendo determinada por rasgos genéticos y del entorno; no se enfoca al logro de un mejor desempeño, por ejemplo, laboral. Son las habilidades, fácilmente observables por otros que, como conductuales, pueden ser modificadas y desarrolladas, orientándose al logro de un mejor desempeño o resultados. Según el Modelo del Iceberg de Spencer y Spencer (1993), la personalidad, junto con los valores y las emociones, entre otros aspectos, estarían en la base; saliendo a la superficie visible aquello más fácilmente visible y desarrollable, como los conocimientos y las habilidades:

La ilustración 1.10 muestra el “Modelo del Iceberg”, donde se refleja, que las empresas, en sus procesos de selección de personal, deben centrarse en la personalidad, dado que las habilidades y las competencias, podrán desarrollarse a través de intervenciones de capacitación y formación.

Ilustración 1.10. Modelo de Iceberg



Fuente: *Spencer y Spencer, 1993*

Del mismo modo, será responsabilidad del líder conocer las características de los miembros de su equipo (habilidades, competencias y personalidad), y aunarlas con los objetivos de su compañía; reclutando y asignando tareas dependiendo de las necesidades y los perfiles de sus subordinados. Asimismo, será responsabilidad

del líder, ocuparse de su propio desarrollo en lo que a HHDD se refiere.

Históricamente el papel del directivo, ha sido el de organizar, coordinar y controlar los flujos de trabajo de sus subordinados (Costa y López, 2009; citan a Henri Fayol, 1916). Este prisma (o enfoque) funcional, propio de las “*economías de escala y la reducción de costes*”, comienza a quedar relegado en la segunda mitad del siglo XX, observándose como insuficiente e, incluso, disfuncional (Drucker, 1973).

A partir de los años 70 del pasado siglo, el enfoque clásico de la administración organizacional, resulta incompleto por anacrónico, ya que no define la realidad laboral de los líderes y del rol directivo. De modo que se hace necesario desarrollar un conjunto de habilidades que completen una dirección más eficiente (Mintzberg, 1991).

La maduración de este grupo de habilidades por parte de los directivos, fomentará el éxito corporativo por ser este tipo de habilidades, tres veces más importantes que otros factores relacionados con el éxito organizacional (Whetten y Cameron, 2011). De ello se deduce que este tipo de habilidades, llamadas genéricamente, directivas, resultan fundamentales para el logro de los objetivos propuestos por la corporación. Por ello, los directivos actuales, deben estar comprometidos con su desarrollo e implementación, en favor de alcanzar las metas que su empresa estipule.

El criterio de enumeración y clasificación de las HHDD para el liderazgo efectivo, no es unívoco. Katz (1974) plantea tres tipos de HHDD básicas para cualquier líder:

- (i) *Técnicas* que, al ser desarrolladas por el líder, incrementan su espectro de competencias operativas específicas. Se dan en mayor medida en escalas directivas más bajas.
- (ii) *Humanas* que favorecen y posibilitan el establecimiento y la mejora de los lazos con el resto de miembros de la organización. Aúnan habilidades relacionales, interpersonales y sociales, imprescindibles en cualquier nivel directivo.
- (iii) *Conceptuales*, relacionadas con el pensamiento estratégico, posibilitan la anticipación del líder, en situaciones complejas. Fundamentales en las escalas directivas más altas.

Por su parte, Whetten y Cameron (2011), estructuran en tres grupos las HHDD, presentando la importancia y características de las Habilidades de tipo personal, las de tipo interpersonal y las de tipo grupal:

Tabla 1.12. Clasificación de las Habilidades Directivas

Habilidad Directiva	Características
HABILIDADES PERSONALES: Aquellas que se relacionan con nosotros mismos.	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo del Autoconocimiento. - Gestión del tiempo y del stress. - Solución analítica y creativa de problemas.
HABILIDADES INTERPERSONALES: Aquellas que se desarrollan al interactuar con otras personas.	<ul style="list-style-type: none"> - Comunicaciones efectivas - Desarrollo de poder y de la influencia. - Motivación de los demás. - Manejo de conflictos.
HABILIDADES GRUPALES: Aquellas que se centran en nuestra participación en grupos, como líder o como parte del grupo.	<ul style="list-style-type: none"> - Facultamiento y delegación. - Formación de quipos efectivos y trabajo en equipo. - Liderazgo del cambio positivo.

Fuente: *Whetten y Cameron, 2011*

Por lo tanto, existe una importante relación entre el Liderazgo y la Inteligencia Emocional (IE).

En primer lugar, como se ha visto, el liderazgo enfocado al control, ha sido substituido por el liderazgo enfocado a la gestión de personas. Los Recursos Humanos, se sustentan pues, en las teorías del liderazgo emergente. Sobre esta base, la de poner en primer plano, el factor humano.

En segundo lugar, la IE facilita el desarrollo de HHDD consideradas fundamentales y que contribuyen a la mejora del Clima organizacional, la gestión del cambio, la creatividad y la flexibilidad necesaria para la innovación, entre otros aspectos (Guerrero et al., 2006). Así es como se supone necesario para el líder efectivo, disponer de un catálogo de competencias y habilidades que se incluyen en la IE.

1.3.3 La Inteligencia Emocional: principales Enfoques y Modelos

La IE puede clasificarse según el enfoque que realicen de los constructos los autores de la investigación. A continuación, se exponen los dos principales enfoques utilizados en la literatura:

- (i) Una clasificación general de los modelos basada en los estudios de Mayer et al. (2008).
- (ii) Una especificación de modelos basados en la aplicación práctica de la IE a nivel empresarial (Cherniss, 2010; Seal et al., 2010; Goleman, 2011; Shahhosseini et al., 2012; Boyatzis et al., 2013).

1.3.3.1 Clasificación general según Mayer et al, (2008)

Esta clasificación clasifica la IE en tres enfoques o perspectivas distintas en función del objeto de estudio: (i) **Enfoque de Aptitudes específicas** relacionadas con la IE; (ii) **Enfoque Integrador** de la IE como habilidad, como capacidad de tipo global, integrada, y compuesta por la interrelación de diversas aptitudes; y, (iii) **Enfoque Mixto** de la IE como mezcla de rasgos y aptitudes, donde predominarían los rasgos por encima de las aptitudes.

La tabla 1.13, muestra un resumen de los principales autores y objetivos de estudios relaciones con cada enfoque identificado.

1.3.3.2 Clasificación en función de la aplicación práctica de la IE a nivel empresarial

Esta clasificación clasifica la IE en tres enfoques o perspectivas distintas en función de la corriente de investigación aplicada a la empresa: (i) **Habilidad Emocional**, siendo la capacidad potencial del sujeto que, además, facilita el pensamiento; (ii) **Cociente Emocional**, siendo el aprovechamiento de los patrones emocionales para el control de la presión; y, (iii) **Competencia Emocional**, incluyendo comportamientos (emocionales y no emocionales) que impactan en el desempeño laboral

La tabla 1.14, muestra un resumen de los principales autores relaciones con cada enfoque identificado:

Tabla 1.13. Antecedentes de los 3 Enfoques generales de la IE.

Enfoque	Objeto de estudio	Autores
Aptitudes específicas	Percepción no verbal	Nowicki y Duke, 1994
	Pensamiento creativo	Lyubomirsky et al., 2005
	Autocontrol y regulación emocional	Gross, 1998
Integrador	Modelo del Conocimiento Emocional	Izard, 2001
	Modelo de la Cuatro-Ramas de la IE	Mayer y Salovey, 1997
Mixto	Modelo de la Inteligencia-Competencia Emocional y Social	Goleman et al., 2002
	Modelo de Inteligencia Emocional y Social	Bar-On, 1997
	Modelo de Inteligencia Emocional Rasgo	Petrides y Furnhan, 2003

Fuente: *Elaboración propia a partir de López, 2011*

Tabla 1.14. Relación de investigaciones relacionadas con los 3 Enfoques aplicados al trabajo de la IE.

Enfoque	Descripción	Autores
Habilidad Emocional	Capacidad emocional de un individuo que sirve para facilitar el pensamiento y por tanto su desempeño.	Salovey y Mayer, 1990; Mayer y Salovey, 1997; Mayer, Salovey y Caruso, 2000a
Cociente Emocional	Clasificación de la IE en patrones emocionales que sirven para controlar la presión en el entorno laboral.	Bar-On, 1997
Competencia Emocional	Clasificación en comportamientos emocionales, que se traducen en competencias que sirven para mejorar el desempeño en el lugar de trabajo.	Goleman, 1995; Goleman, 1998, Goleman, Boyatzis, & McKee, 2002

Fuente: *Elaboración propia a partir de Boyatzis et. al, 2013*

Shahhosseini et al. (2012) proponen agrupar estos tres enfoques en dos grandes grupos:

- (i) **Modelos Mixtos / Rasgos de la IE.** Enfocados al aspecto socioeconómico (Mayer et al., 2000a). Estos modelos parten de las habilidades emocionales, para fusionarse después con la personalidad, la motivación y las disposiciones afectivas. Según López, (2011) sus principales representantes serían: Goleman, 1995; Bar-On, 1997; y, Petrides y Furnham, 2000.
- (ii) **Modelos de Aptitud o de Habilidades de la IE.** Asimilan la IE a la inteligencia cognitiva (Salovey y Mayer, 1990) y, pudiendo ser medida con pruebas basadas en comportamientos observables en base a una evaluación del desempeño (Rosete y Ciarrochi, 2005)

Son diversos los autores que afirman ambos modelos (Mixtos y Habilidades), más que ser diferentes enfoques de una misma cosa, son constructos diferentes al estar relacionados de manera débil (Matthews y Zeidner, 2004; Pérez et al., 2005; Van Rooy et al., 2005; Joseph y Newman, 2010; MacCann et al., 2010; Matthews et al., 2012; Petrides, 2011). En general, se considera que la IE entendida como habilidad, nutre, siendo base sobre la que sustenta el amplio abanico de competencias emocionales de los modelos mixtos, mejorando la eficacia, y por ende, el desempeño de los miembros de una organización.

Todos los modelos presentados poseen herramientas validadas y fiables para medir el constructo de la IE, sin embargo, no existe un consenso claro de cuál es mejor de ellas (Extremera et al., 2005), lo que nos lleva al siguiente punto de nuestra revisión bibliográfica que analizará las principales dificultades para medir la IE.

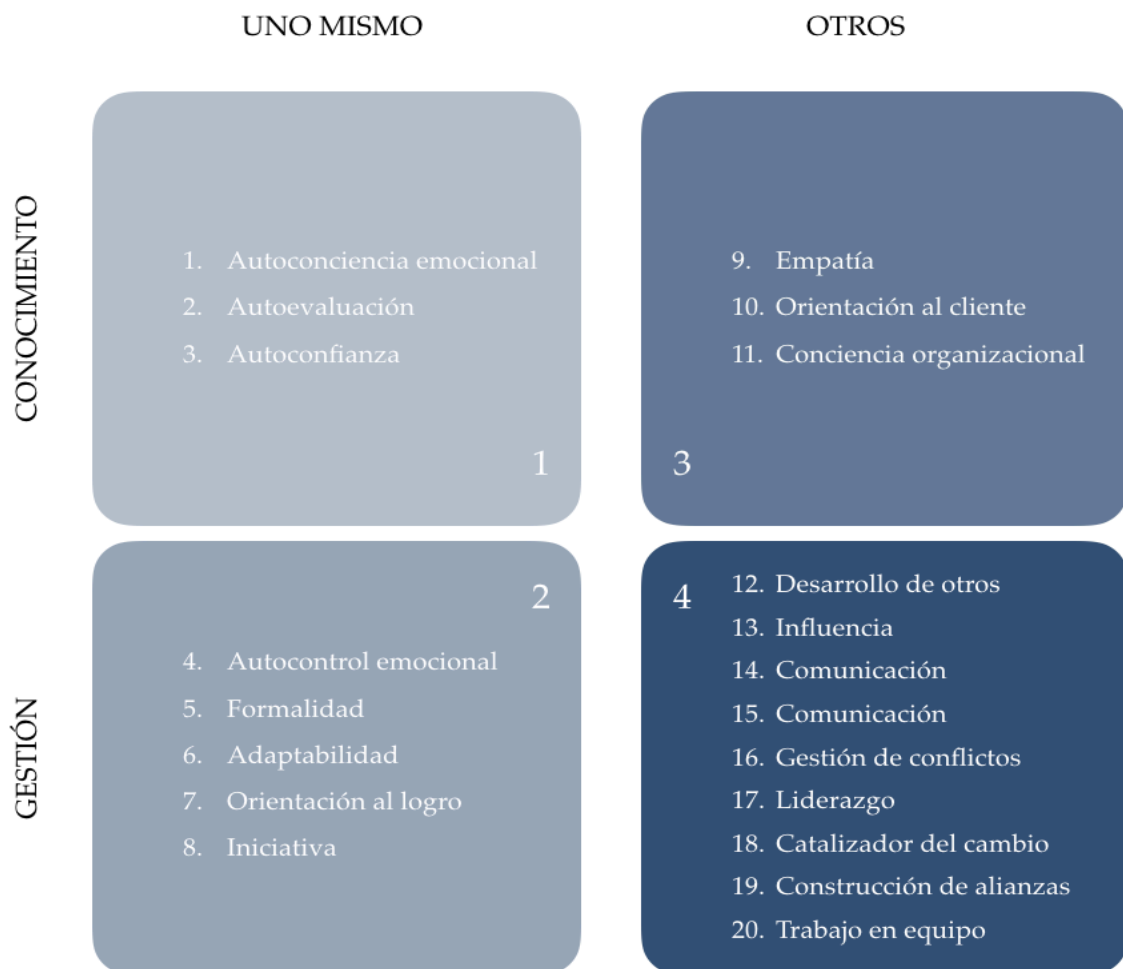
1.3.4 La Inteligencia Emocional: principales Herramientas de medida.

A continuación, se presentan un resumen de las herramientas de medición del IE, tomando como referencia la clasificación realizada por Ashkanasy y Daus (2005): (i) Herramientas de Auto-percepción y FB360 basadas en los Modelos Mixtos; y (ii) Modelos de aptitud, basados en la IE como habilidad.

1.3.4.1 Modelo de la Inteligencia-Competencia Emocional y Social (Boyatzis, et al., 1999; Goleman et al., 2002; Goleman, 1995, 2011)

El modelo inicial de Boyatzis et al. (1999), consta de 20 competencias agrupadas en cuatro cuadrantes (Ilustración 1.11): (i) autoconocimiento, (ii) autogestión, (iii) conocimiento de otros, y, (iv) gestión de otros (Goleman et al., 2002).

Ilustración 1.11. Competencias y cuadrantes de la IE



Fuente: *Elaboración propia en base a: Boyatzis et. al (1999); Goleman (2011); Goleman et. al (2002)*

1.3.4.1.1 Herramientas

- (i) De dicho marco referencial, y gracias a sus investigaciones en empresas (públicas y privadas), surge el ECI -*Emotional Competency Inventory* en 1999.
- (ii) El ECI evolucionará y será sustituido por el ESCI- *Emotional and Social Competency Inventory* en 2007 (Jensen, 2012; Goleman, 2009; Gunu *et al.*, 2011; Gowing, 2011).
- (iii) El ESCI es un instrumento de autoinforme que evalúa las 12 competencias en las que finalmente se concreta el modelo de estos autores. Dichas competencias se organizan en los cuatro grupos antes mencionados.
- (iv) Este mismo instrumento, puede ser también completado en FB360°, con el reporte de superiores, subordinados y pares (Boyatzis *et al.*, 2000; Jensen, 2012).
- (v) Hay dos versiones del ESCI: (i) Auto-informe con 110 ítems y escala tipo Likert de 7 puntos. (ii) FB360° con 73 ítems y escala de tipo Likert de 6 puntos.
- (vi) Ambos, se pueden pasar a individuos a partir de los 16 años y el tiempo necesario para completar el test, suele durar entre 25 a 30 minutos.

1.3.4.2 Modelo de la Inteligencia Emocional y Social (Bar-On, 1997).

Interpreta una IE en función de tres elementos: (i) habilidades, (ii) competencias y, (iii) otras destrezas de tipo no cognitivo. Este esquema multifactorial influye en la capacidad del individuo, para salir airoso de la presiones y exigencias del contexto social, determinando, la capacidad del sujeto para triunfar en su vida y obtener bienestar (Bar-On, 2000).

En la Tabla 1.15 se presenta el esquema de competencias o capacidades y su composición dentro de cada dimensión (Bar-On, 1997, 2006):

Tabla 1.15. Modelo de IE y Social de Bar-On

META-FACTOR	FACTOR	Los individuos con puntuaciones altas se perciben a sí mismos como...
INTRA-PERSONAL Autoconciencia y Autoexpresión	Auto-respeto	Exitosos y con autoconfianza en sí mismos.
	Auto-evaluación	Alegres y satisfechos con su vida.
	Asertividad	Confiados y probablemente miren el lado brillante de la vida.
	Independencia	Con claridad sobre sus sentimientos y sobre los de los otros.
	Auto-actualización	Capacidad de comunicar sus sentimientos a otros.
INTER-PERSONAL Conciencia Social y Relaciones Interdependientes	Empatía	Ser consciente de cómo se sienten otros y comprenderlos.
	Responsabilidad Social	Identificarse con el grupo social al que se pertenece y cooperar con otros.
	Relaciones Interpersonales	Establecer relaciones de reciprocidad satisfactorias y relacionarse bien con otros.
ADAPTA-BILIDAD Gestión del Cambio	Comprobación de la realidad	Validar objetivamente los propios sentimientos y pensamientos con la realidad externa.
	Flexibilidad	Adaptar y ajustar los propios sentimientos y pensamientos a nuevas situaciones.
	Resolución de conflictos	Resolver problemas de naturaleza personal interpersonal de manera efectiva.
CONTROL DEL ESTRÉS Gestión Emocional y Regulación	Tolerancia al estrés	Manejar las emociones de forma efectiva y constructiva.
	Control de los impulsos	Controlar la emociones de forma efectiva y constructiva.
AFECTO GENERAL Auto-motivación	Optimismo	Ser positivo y mirar la cara brillante de la vida.
	Felicidad	Sentirse contento con uno mismo, con otros y con la vida en general.

Fuente: *Elaboración propia en base a: Bar-On (2006) y Goleman (2011)*

1.3.3.2.1 Herramientas

- (i) El MIES de Bar-On (2006) cuenta con 5 áreas o meta-factores: (i) intrapersonal, (ii) interpersonal, (iii) manejo del estrés, (iv) adaptabilidad y, (v) afecto general., integrados por 15 factores que evolucionan a partir de diversos análisis factoriales.
- (ii) Los rasgos, aptitudes y fortalezas del individuo programadas en el MIES, se evalúan a través del *EQ-i (Inventario de Cociente Emocional)*
- (iii) Es un instrumento de Auto-informe (que puede ser completado en su versión FB360°), compuesto por 133 ítems, con escala tipo Likert de 5 puntos (Gowing, 2011).
- (iv) Se puede pasar a individuos a partir de los 16 años y el tiempo necesario para completar el test, suele durar entre 30 a 40 minutos.

1.3.4.3 Modelo de la Inteligencia Emocional de Rasgo (Petrides y Furnham, 2003).

Este modelo, entiende la IE, como: “conjunto de disposiciones de conducta y auto-percepciones que estén relacionadas con la capacidad del individuo para reconocer, procesar y utilizar la información no cognitiva” (Petrides y Furnham, 2001).

La tabla 1.16 muestra un resumen de los sus principales sub-constructos y variables que constituyen el modelo.

1.3.4.3.1 Herramientas

- (i) El TEIQ (*Trait Emotional Intelligence Questionnaire*), es un instrumento enfocado a identificar la conducta típica. Es una medida de Auto-informe basado en una mezcla de los modelos de Bar-On, Goleman y, Salovey y Mayer. La novedad respecto de los anteriores modelos radica en el procedimiento para medir la IE rasgo (Petrides et al., 2004; Petrides y Sevdalis, 2010).
- (ii) El TEIQ, consta de 144 ítems y ofrece valores para 15 sub-escalas y cuatro factores: (i) bienestar, (ii) habilidades de autocontrol, (iii) habilidades emocionales, (iv) habilidades sociales (Jensen, 2012), incluyendo 10 sub-escalas. Existe una versión reducida de 30 ítems.
- (iii) Se puede pasar a individuos a partir de los 16 años y el tiempo necesario para completar el test, suele durar entre 30 a 40 minutos.

Tabla 1.16. Modelo de IE de Rasgo de Petrides y Furnham

Factor	Definición	Constructo 2º Nivel	Los individuos con puntuaciones altas se perciben a sí mismos como...
Bienestar	Tendencia del individuo a tener un estado de bienestar general, más allá de las circunstancias de la situación	Autoestima	Exitosos y con autoconfianza en sí mismos.
		Felicidad rasgo	Alegres y satisfechos con su vida.
		Optimismo Rasgo	Confiados y probablemente miren el lado brillante de la vida.
Habilidades Emocionales	Disposición del individuo hacia una adecuada comunicación de tipo emocional, ya sea ésta verbal o no verbal.	Percepción Emocional	Con claridad sobre sus sentimientos y sobre los de los otros.
		Expresión Emocional	Capacidad de comunicar sus sentimientos a otros.
		Empatía Rasgo	Capaces de situarse en la perspectiva de otra persona.
Habilidades Sociales	Predisposición del individuo al desarrollo en las interacciones con los que le rodean.	Conciencia Social	Muy buenos trabajando en colaboración y con excelentes habilidades sociales.
		Gestión Emociones	Capaces de influir en los sentimientos de otras personas.
		Asertividad	Serviciales, sinceros y dispuestos a defender sus derechos.
Auto-control	Disposición del sujeto a tener estabilidad emocional.	Regulación Emociones	Capaces de controlar sus emociones.
		Gestión del Estrés	Capaces de soportar la presión y regular el estrés.
		Baja Impulsividad	Reflexivos y menos probable que se dejen llevar por sus impulsos.
Independientes		Auto-motivación	Tenaces e improbable que abandonen frente a la adversidad.
		Adaptabilidad	Flexibles y dispuestos a adaptarse a nuevas condiciones.

Fuente: *Elaboración propia en base a Bisquerra et al., 2015 y, Petrides y Furnham, 2001*

1.3.4.4 Modelo de las Cuatro-Ramas de la IE (Mayer y Salovey, 1997).

Este modelo, es una evolución de los Modelos de aptitud o de la IE como Habilidad, *abriendo* una nueva línea de investigación específica sobre la IE (Rubio, 2016), donde según Salovey y Mayer, 1990:

“la IE... emerge como la capacidad mental para la monitorización de las emociones de uno mismo y de los demás, para la discriminación entre dichas emociones y, por último, para el uso de esa información como guía del propio pensamiento y las propias acciones... Esta capacidad además le es útil al individuo porque le posibilita procesar eficientemente la información emocional, incluyendo aquella que es importante para el reconocimiento, la construcción y la regulación de las emociones en uno mismo y en los demás” (p.189)

Este modelo, se nutre de la existencia de tres *procesos mentales* implicados en el procesamiento de la información emocional:

- (i) *La Valoración/ Evaluación de las emociones en uno mismo y en los demás*, donde, a través del proceso de “*sensopercepción*”²⁰, la IE evaluaría las emociones y determinaría su expresión partiendo de un conjunto de leyes estables (Salovey y Mayer, 1990). Así, los individuos con una IE más alta, percibirían mejor los estímulos emocionales en función de los cuales el sujeto actuaría, dando como resultado: (i) un procesamiento neuronal más eficaz, (iii) una percepción de significados más exactos, (iv) una visión más holística y, (v) comparando más eficientemente la información recibida y almacenada (Salovey y Mayer, 1990; López, 2011).
- (ii) *La regulación de la emoción en uno mismo y en los demás*, incluye la monitorización, evaluación y, en algunas ocasiones, la modificación del estado de ánimo, siendo consciente de las emociones, el sujeto puede reflexionar sobre ellas, y en base a sus experiencias emocionales, puede llevar a cabo ajustes en su conducta, para influir positiva o negativamente en la conducta de otros (López, 2011; Salovey y Mayer, 1990)

²⁰ de uno mismo (a través de la información verbal y no verbal) y; de los otros, (a partir de la percepción no verbal y la empatía).

(iii) *La utilización de las propias emociones de manera adaptativa*, está orientado a la resolución de problemas, donde los individuos con un nivel elevado de IE utilizan las emociones para involucrarse en la realización de tareas, por ejemplo: (i) organizando su memoria, (ii) generando planes flexibles o, (iii) interrumpiendo otros procesos mentales activos para adaptarse a una situación concreta.

El Modelo de las Cuatro-Ramas (M4R), asume la IE como una capacidad de percepción, evaluación y expresión de las emociones de la manera más adecuada (Mayer y Salovey, 1997).

Así, en el M4R la IE se propone como una estructura compuesta por capacidades emocionales que operan en un proceso que se inicia en el nivel más básico, para ir escalando por los subsiguientes niveles, hasta llegar al de mayor nivel de complejidad; siendo las capacidades más básicas (percepción, valoración y expresión de la emoción), aquellas en las que se basan las demás hasta llegar a las de mayor nivel de complejidad (regular reflexivamente las emociones) (Mayer y Salovey, 1997; López, 2011).

Puede observarse el detalle de las capacidades de las que consta cada rama en la Ilustración 1.12, donde; **la primera, tercera y cuarta ramas**, están relacionadas con el razonamiento de las emociones; y **la segunda**, sobre la manera en la que la emoción mejora el razonamiento (Mayer, 2001).

Cada una de las cuatro capacidades, además de organizarse jerárquicamente, está, a su vez, compuesta por **4 habilidades**. Dichas habilidades también siguen un orden que va desde las más básicas a las más complejas (Mayer y Salovey, 1997), y donde la regulación de las emociones consta de los siguientes pasos, según Salovey et al., (2001): (i) El individuo debe creer poder regular su emoción, es decir, ser auto-efficaz; (ii) Debe manejar con precisión los estados emocionales; (iii) Debe identificar y diferenciar los estados emocionales que sean susceptibles ser regulados; (iv) Debe llevar a cabo estrategias que mantengan los estados emocionales positivos; y por último, (v) Deben evaluar la efectividad de tales estrategias.

Ilustración 1.12. M4R de la IE de Mayer y Salovey (1997)



NOTA: La organización, así como el desarrollo del modelo, es jerárquica, tanto en cuanto a las ramas (flecha vertical), como en las capacidades que la conforman (flecha horizontal). Así el nivel más inferior y el de más a la izquierda, suponen los niveles más básicos. Cada rectángulo representa una capacidad potencial de la acción que describe. Las dos ramas inferiores (color azul) componen el área experiencial de la IE. Los dos superiores, (color verde), el área estratégica de la IE.

Fuente: *Utrera, 2017 en base a Mayer y Salovey (1997); Mayer (2001); Mayer, Salovey y Caruso (2008); Gowing (2011)*

1.3.4.4.1 Herramientas

Dada la ya indicada importancia de la psicometría para este tipo de planteamientos, Mayer y Salovey (1997) elaboran paralelamente a su modelo, herramientas de medida o evaluación: (i) *Trait Meta-Mood Scale (TMMS)* (Salovey et. al, 1995); (ii) la escala *MEIS* (Mayer et. al, 1999) y, (iii) el posterior *MSCEIT* (Mayer et. al, 1999).

- (i) *El TMMS (Trait Meta-Mood Scale)*, es un instrumento de autoevaluación de la IE y mide las diferencias individuales estables de la Meta-Experiencia del humor (Extremera y Fernández-Berrocal, 2004, 2005) o lo que es lo mismo, lo que algunos autores han llamado índice de Inteligencia Emocional Percibida (IEP), diferenciando con precisión la IEP del indicador de la IE que se obtiene a través de instrumentos de habilidad, capacidad o ejecución (Salovey et al., 2002).
- (ii) El *MSCEIT* (Mayer, Salovey y Caruso, 2001), con una versión validada en castellano (Extremera y Fernández-Berrocal, 2002), se crea con la finalidad de evitar las desventajas inherentes a los instrumentos y evaluaciones de Auto-informe, y con el objetivo de disponer de una herramienta en consonancia con su modelo de capacidad, (Extremera et al., 2006; Mayer et al., 1999).

La tabla 1.17 muestra las principales características de los principales instrumentos de medida desarrollados por los autores.

Además de los diseñados directamente por Salovey *et al.* (1995) y Mayer *et al.* (1999, 2001) encontramos otro conjunto de instrumentos de medida que se inspiran en el M4R. La tabla 1.18 muestra los que más destacan.

Tabla 1.17. Principales instrumentos de medición basados en la IE como habilidad.

	MSCEIT	TMMS-48	TMMS-24
AUTORES	Mayer et al. (2001)	Salovey et al. (1995)	Fernández-Berrocal et al. (2004)
CARACTERÍSTICAS GENERALES	Medida de habilidad	Medida de Auto-informe. Escala tipo Likert de 5 puntos.	Medida de Auto-informe. Escala tipo Likert de 5 puntos.
VERSIONES	141 ítems con cuatro ramas y 8 sub-escalas que conforman las diferentes ramas	Extensa de 48 ítems / Reducida de 30 ítems	24 ítems
OBJETIVO	Evaluación de la IE como Habilidad	Evaluar la IE intrapersonal Percibida	Evaluar la IE intrapersonal Percibida
FACTORES	Valora dos áreas principales (experencial y estratégica) compuestas por los 4 factores: (percepción, asimilación, comprensión y manejo emocional), cada uno de los cuales se evalúa con 2 sub-escalas.	1, Atención de las Emociones / 2, Claridad Emocional / 3, Reparación Emocional	3 dimensiones (8 ítems por dimensión) 1, Atención de las Emociones / 2, Claridad Emocional / 3, Reparación Emocional
POBLACIÓN	A partir de 17 años	A partir de 16 años	A partir de 16 años
TIEMPO DE ADMINISTRACIÓN	30-45 minutos	10-15 minutos	5 minutos
COSNSISTENCIA INTERNA	Informada por los propios autores. Consenso: $\alpha = ,93$ / Experto: $\alpha = ,91$	Informada por los propios autores. Atención: $\alpha = ,86$ / Claridad: $\alpha = ,87$ / Reparación: $\alpha = ,82$	Informada por los propios autores. Atención: $\alpha = ,90$ / Claridad: $\alpha = ,90$ / Reparación: $\alpha = ,86$
OTROS	-Existe versión en español de Extremera et al. (2006) -Las puntuaciones del test se obtienen a través de 2 criterios normativos de comparación: criterio de consenso y criterio experto.	—	Es la versión en español de TMMS-24 de Salovey et al. (1995)

Fuente: *Elaboración propia en base a Utrera, 2017*

Tabla 1.18. Otros instrumentos de medición basados en la IE como habilidad.

	SEIS	WLEIS
AUTORES	Schutte et al. (1998)	Wong y Law (2002)
CARACTERÍSTICAS GENERALES	Medida de Auto-informe. Escala tipo Likert de 5 puntos.	Medida de Auto-informe. Escala tipo Likert de 7 puntos.
VERSIONES	33 ítems	16 ítems
OBJETIVO	Evaluar la IE	Evaluar la IE en el ámbito organizacional
FACTORES	El estudio original de Schutte et al. (1998) encontró un único factor general. Estudios posteriores han obtenido estructura factorial de 4 dimensiones: 1, Percepción emocional / 2, Manejo de las propias emociones / 3, Manejo de las emociones de los demás / 4, Utilización emocional (Austin, et al., 2004; Deane y Anderson, 2002; Petrides y Furnham, 2000; Saklofske, et al., 2003)	4 dimensiones (4 ítems por dimensión): 1, Percepción intrapersonal (evaluación de las propias emociones) / 2, Percepción interpersonal (evaluación de las emociones de los demás) / 3, Asimilación (Uso de las emociones) / 4, Regulación (o Control emocional)
POBLACIÓN	A partir de 16 años	A partir de 16 años
TIEMPO DE ADMINISTRACIÓN	10-15 minutos	5-10 minutos
COSNSIS-TENCIA INTERNA	Informada por Schutte et al. (1998) en IE total: $\alpha = ,90$ Ciarrochi et al. (2002) para las tres dimensiones: Percepción: $\alpha = ,80$ / Manejo de las propias emociones: $\alpha = ,78$ / Manejo de las emociones de los demás: $\alpha = ,66$ / Utilización emocional: $\alpha = ,58$	Informada por los propios autores. Percepción intrapersonal: $\alpha = ,87$ / Percepción interpersonal: $\alpha = ,90$ / Asimilación: $\alpha = ,84$ / Regulación: $\alpha = ,83$
OTROS	Existe una versión en español por Chico (1999)	Existe versión en español de Fernández-Berrocal et al. (2004)

Fuente: *Elaboración propia en base a Utrera, 2017*

1.3.4.4.2 WLEIS: Justificación

De los diferentes instrumentos existentes para medir la IE, esta tesis, utilizará el WLEIS de Wong y Law (2002), como medida de escala del constructo: “*Inteligencia Emocional Percibida*” (IEP), en base al antes mencionado Modelo mixto, como forma de medida de la IE rasgo. Esta herramienta ha sido diseñada con el objetivo de poder ser utilizada en investigaciones acerca de: (i) liderazgo, (ii) gestión y, (iii) desempeño laboral. En esta tesis, se utilizará para relacionarla con el Comportamiento Creativo e Innovador de los empleados.

En la elaboración de esta escala, se tomó como base la definición de Davies et al. (1998), donde la IE está compuesta por 4 dimensiones:

- (i) *Valoración y expresión de las emociones propias*, como la capacidad individual para comprender y expresar las emociones sin dificultad,
- (ii) *Valoración y reconocimiento de las emociones en otros*, como la capacidad para poder reconocer las emociones de las personas que nos rodean,
- (iii) *Regulación de las propias emociones*, como la capacidad para controlar las emociones, y finalmente,
- (iv) *Uso de las emociones*, que expresa la orientación de las emociones hacia la realización de acciones productivas.

Wong y Law (2002) reportaron índices bastante buenos de consistencia interna (0.87, 0.90, 0.84 y 0.83, respectivamente), al igual que otros estudios en España (p. ej., Peña y Extremera, 2012), lo que en principio confirma la precisión del instrumento para la investigación del objeto de estudio de esta tesis.

Aunque la herramienta ha sido validada sobre todo en países no hispanos (por ejemplo, Shi y Wang, 2007; Aslan y Erkus, 2008; Fukuda et al., 2011; Rodrigues et al., 2011), también ha sido utilizada y validada, aunque con menos frecuencia en España (p. ej., Fernández-Berrocal et al, 2004; Pérez et al., 2004). Adicionalmente, el WLEIS ha sido positivamente considerado como una medida Auto-percibida de la IE orientada al Modelo de Habilidad (Meisler y Vigoda-Gadot, 2014).

1.4.- La Autoeficacia

1.4.1 Introducción y Definición del constructo

El constructo “Autoeficacia” es la capacidad que los individuos tienen o creen tener para conseguir un objetivo o una meta, siendo la “Autoeficacia laboral” aquella aplicada a los empleados en el ámbito laboral. En esta tesis, se entiende como la percepción de la capacidad que los individuos creen tener para desarrollar sus funciones en el ámbito laboral.

El constructo de “Autoeficacia”, según Quijano y Navarro-Cid (2012) se fundamenta en las Teorías de la Motivación, las cuales surgen a partir de:

- (i) *Las Teorías de Contenido*, donde tratan sobre la motivación de las personas para realizar acciones que les permitan alcanzar algo satisfactorio.
- (ii) *Las Teorías de Proceso*, donde se analizan los procesos psicológicos implicados en la toma de decisiones a la hora de actuar, es decir, la percepción que tiene el individuo para lograr un objetivo. (ver Tabla 1.19)

Tabla 1.19. Principales Teorías de Proceso

Nombre	Descripción	Autores
Teoría de la Expectativa-Valencia	Propone que el empleado tiene una perspectiva concreta para cada tipo de objetivo que quiere lograr.	Vroom (1964)
Teoría de la Evaluación Cognitiva	Expone que la motivación del empleado aumenta cuando cree que el éxito conseguido se debe a su trabajo y no a otros factores.	Deci (1975, 1980)
Teoría de la Finalidad	Considera las metas como un activador para que el empleado quiera alcanzarlas.	Locke (1968, 1969)
Teoría de la Imagen	Unifica los conceptos de las teorías expuestas, dirigiendo el constructo a la toma de decisiones.	Beach y Mitchell (1978)

Fuente: *Elaboración propia*

Bandura (1977a, 1977b) introdujo por primera vez el concepto de Autoeficacia, definiendo la Autoeficacia como la confianza que un individuo tiene en su capacidad para hacer frente a tareas o problemas difíciles o, como Bandura (1977a) lo formuló: *“es la creencia en la capacidad de uno mismo para cumplir con éxito una tarea”*.

Según este mismo autor el estudio de la Autoeficacia tiene que ir relacionado con una tarea específica, o dicho de otro modo, cuando los investigadores quieren predecir un comportamiento específico, como escribir un artículo científico, deben usar una Autoeficacia específica, es decir, la Autoeficacia para escribir un artículo científico (Forester et al., 2004), y aunque también propuso tanto la *“Autoeficacia Individual”* como la *“Autoeficacia Grupal”* (Bandura, 1998) en el presente estudio sólo se aplicará la primera para relacionarla con el Comportamiento Creativo e Innovador de los empleados en el ambiente laboral.

1.4.2 La Autoeficacia individual

La Autoeficacia se define como *“los juicios que cada individuo tiene acerca de sus capacidades y en base a los cuales, el sujeto organizará y ejecutará sus acciones con el objetivo de lograr el desempeño deseado”* (Bandura, 1987: p.415-478), dando lugar a la **Teoría Cognitiva Social** de Bandura (1977, 1987, 2006).

Por tanto, la Autoeficacia no es una capacidad o conjunto de capacidades del individuo, sino la creencia que posee dicho individuo en lo que puede llegar a hacer ante un reto (Quijano y Navarro Cid, 2012), y por tanto, justifica la incorporación de este constructo dado el *“desafío”* que supone innovar en el contexto actual.

Este tipo de creencias, denominadas como *“Autoeficacia”* por Bandura, influyen en las acciones, pero también en el pensamiento y sentimientos individuales (Sanjuán et al., 2000). Una crisis de Autoeficacia laboral será aquella en la que el trabajador considera que no puede controlar sus resultados y, en consecuencia, no podrá alcanzar los objetivos deseados (Montalbán et al., 2000).

En este sentido, Bandura (1977, 1999) plantea que la creencia en la capacidad del individuo (Autoeficacia) son producto de cuatro aspectos:

- (i) *Experiencias anteriores (de dominio)*. Si el individuo ha conseguido una meta con anterioridad esto incrementará su confianza.

- (ii) *Experiencias vicarias*. Cuando una persona observa cómo otras logran alcanzar un objetivo se siente capacitado para realizar la misma tarea (Grimaldo, 2005).
- (iii) *La persuasión verbal o social*. Puede hacer disminuir o aumentar la creencia de Autoeficacia en el individuo (Pajares, 1997)
- (iv) *Los estados fisiológicos*, es decir, los psicológicos y emocionales.

En resumen, el grado de Autoeficacia influirá en la forma en que ante un obstáculo el individuo perciba un problema o un reto. Una Autoeficacia positiva se relaciona con una mayor capacidad para observar situaciones adversas como desafíos que afrontar (Grimaldo, 2005). En este sentido, Grimaldo (2005) propone que el grado de Autoeficacia viene determinado por:

- (i) *La magnitud*, que hace referencia a las veces que se ve capaz el individuo de superar una dificultad creciente.
- (ii) *La fuerza*, que es el nivel de convencimiento para ejecutar una acción determinada.
- (iii) *La generalidad*, que es la posibilidad de extender la experiencia individual a otras situaciones similares.

1.4.3 Medición

Es importante aclarar que dado que la Autoeficacia es un conjunto de expectativas no implica que aquello que el empleado cree capaz de lograr sea lo que obtenga tras su actuación (Infante et al., 2010).

Aun así, Bandura (2006) considera que la Autoeficacia es medible y aplicable, destacando que los ítems empleados deben estructurarse en relación a la capacidad del individuo para realizar algo, ("*I can*"), y no redactados en forma que reflejaren intencionalidad o voluntad, ("*I will*") (Infante et al., 2010).

En consecuencia, se han desarrollado otras medidas además de la Autoeficacia general (Sherer et al., 1982; Shelton, 1990; Schwarzer, 1994), que evalúan dominios específicos (por ejemplo, Speier y Frese, 1997; Abele et al., 2000) o tareas (por ejemplo, Kelly y Nelson, 1999).

En la investigación organizacional, sin embargo, hacer uso de este tipo más

específico de Autoeficacia tiene desventajas. Una comparación entre los empleados de diferentes organizaciones o entre diferentes tareas dentro de una organización sólo puede hacerse utilizando un instrumento más amplio.

1.4.3.1 Justificación de la herramienta para medir el constructo

El OSES (*Occupational Self-Efficacy Scale-Short*), aborda este punto y trata de la Autoeficacia como una evaluación específica del dominio y se refiere a la competencia que una persona siente con respecto a la capacidad de cumplir con éxito las tareas implicadas en su trabajo (Rigotti, et. al, 2008).

Estos autores, validaron la traducción al castellano y su aplicación para España de este instrumento para la medición del constructo “**Autoeficacia laboral**”, entre otros 4 países más (Alemania, Suecia, Bélgica, y Reino Unido).

Durante la validación de este instrumento, se investigó la relación existente entre la Autoeficacia laboral (OSES) con: (i) el rendimiento, (ii) la satisfacción laboral, (iii) el compromiso con la empresa y (iv) la percepción de la inseguridad laboral percibida por el empleado, confirmando las siguientes hipótesis:

- (i) La Autoeficacia laboral (OSES) está positivamente relacionada con el rendimiento.
- (ii) La Autoeficacia laboral (OSES) está positivamente relacionada con la satisfacción laboral (“*Job satisfaction*”)
- (iii) La Autoeficacia laboral (OSES) está positivamente relacionada con el grado de compromiso (“*Engagement*”) con la organización.
- (iv) La Autoeficacia laboral (OSES) está negativamente relacionada con la inseguridad laboral percibida (“*Job insecurity*”).

Los datos de fiabilidad publicados en su artículo: “*A Short Version of the Occupational Self-Efficacy Scale: Structural and Construct Validity Across Five Countries*” valida y justifica la utilización de esta escala de medida para el constructo “*Autoeficacia Percibida*” y así, poder posteriormente relacionarlo tanto con la Inteligencia Emocional, como con el Comportamiento Creativo e Innovador de los empleados en el ámbito laboral. (Crobach: 0,86; GFI: 0,87; AGFI: 0,94; CFI:0,98 para España. N=377).

1.5 El Engagement

Aunque la traducción literal del término anglosajón *Engagement* es “*compromiso*”, es una traducción que no recoge el significado completo que tiene este término en el campo de la investigación y no existe en español otro vocablo que lo defina mejor (Borrego, 2016). El *Engagement* define la vinculación del empleado con su puesto de trabajo a nivel psicológico y cómo estructura su labor (Salanova y Llorens, 2008; Salanova et al., 2014). Es por ello que durante el presente estudio se empleará el término original *Engagement*.

Los orígenes de este concepto surgen de la Psicología Positiva, que deriva de la Psicología Humanista que practicaba Maslow (Salanova y Schaufeli, 2009). Esta disciplina busca la salud psíquica de los sujetos a través de un ambiente adecuado, para evitar futuros trastornos psicológicos. Esta perspectiva aplicada al ámbito laboral muestra que el rendimiento de los trabajadores está relacionado con el medio en el que tenga que desarrollar su labor (Borrego, 2016).

El psicólogo Abraham Maslow desarrolló la denominada “Pirámide de Maslow” (Maslow, 1991) donde se esquematizan las necesidades de todo individuo desde las más básicas (las fisiológicas) hasta las más elevadas (las de auto-realización), pasando por otras como las de seguridad, afiliación y las de reconocimiento.

Ilustración 1.13. Relación de la Pirámide de Maslow (1991) con el Engagement



Fuente: *Elaboración propia*

Según Borrego (2016) el *Engagement* puede asimilarse a los diferentes escalones de la pirámide de Maslow si se aplican los conceptos desarrollados por este al ámbito laboral (Ilustración 1.13).

Aunque la Psicología Humanista fue el inicio de este tipo de conceptos no presentaba un carácter empírico, siendo la Psicología Positiva la que aportó este aspecto (Valdez y Ron, 2011).

1.5.1 Características del Engagement

El Engagement está relacionado con tres aspectos desarrollados por García-Renedo et al. (2006), Schaufeli et al. (2002) y Salanova y Schaufeli (2009):

- (i) **Vigor:** Describe la energía con la que se desarrolla la labor. Es el aspecto conductual del *Engagement*.
- (ii) **Dedicación:** Es el entusiasmo que se aplica en el trabajo. Es el aspecto emocional del *Engagement*.
- (iii) **Absorción:** Es la concentración con la que se realiza el trabajo y que proviene de los sentimientos positivos que ello desencadena en el empleado. Es el aspecto cognitivo del *Engagement*.

Podemos decir que el *Engagement* se entiende como constructo psicológico positivo (Salanova y Schaufeli, 2009) inherente y clave en el núcleo motivacional del individuo. En el aspecto laboral, “los empleados con *Engagement* tienen un sentido de conexión energética y afectiva con las actividades de su trabajo y se perciben a sí mismos con las capacidades suficientes para afrontar las demandas de su actividad” (Valdez y Ron, 2011: p. 6).

1.5.2 Influencia del Engagement de los empleados en el ámbito laboral.

El *Engagement* de los empleados es una noción popular y controvertida:

- (i) Es popular porque, además de aumentar el interés de los académicos, ha recibido la atención de consultores de gestión de recursos humanos, profesionales de comunicación interna y “gurús” en conferencias de negocio y rendimiento empresarial (Macey y Schneider, 2008; Shuck y Wollard, 2010)

- (ii) Es controvertido porque hay una falta de acuerdo con respecto a la definición de *Engagement* de los empleados (Macey y Schneider, 2008) y también se hacen referencias a su influencia tanto en la participación en el trabajo como en la realización de tareas.

Algunos autores afirman que el concepto de *Engagement* de los empleados es simplemente un re-empaquetado de la satisfacción de los empleados (Macey y Schneider, 2008). Otros han ofrecido re-interpretaciones del concepto como pasión del trabajo y compromiso organizacional (Zimmer et al., 2009).

Shuck y Wollard (2010) sostienen que la falta de consenso sobre una definición contribuye a una profunda equivocación en cuanto a las complejidades del *Engagement* de los empleados, donde la mayoría de las teorías que explican el *Engagement* se centran en el individuo, con numerosos autores indicando la necesidad de nuevas líneas de investigación al respecto (Bailey et al., 2015).

La participación de los empleados es un tema importante en la investigación académica, siendo ahora una parte vital y cotidiana del vocabulario de Gestión de Recursos Humanos (Arrowsmith y Parker, 2013). En la tabla 1.20 se presenta un resumen de las descripciones y definiciones en orden cronológico, empezando por Kahn (1990), quien fue el primer investigador en describir el concepto de "*Engagement*" de los empleados después de una investigación empírica. En esta tabla se puede observar que muchos investigadores se han basado y construido sus teorías en base al trabajo inicial de Kahn.

Tabla 1.20. Resumen de las descripciones y definiciones de *Engagement*

Tipo	Descripción	Autores
(Empírico)	<p>El <i>Engagement</i> de los empleados se define como el empleo y expresión simultáneos del "preferido por uno mismo" de una persona en comportamientos en tareas que promueven las conexiones con el trabajo y otros como la presencia personal (física, cognitiva y emocional) y el desempeño activo.</p> <p>Tres condiciones psicológicas contribuyen al <i>Engagement</i>, incluyendo la significación, la seguridad y la disponibilidad. Los individuos varían en la medida en que se sumergen en sus roles.</p>	Kahn (1990)

(Empírico)	<p>Cita a Kahn haciendo referencia a su presencia psicológica o enfocándose en actividades de rol, y puede ser un ingrediente importante para el desempeño efectivo de roles. El logro de roles tiene dos componentes: Atención y Absorción. La atención se refiere a la capacidad cognitiva y la cantidad de tiempo que uno pasa pensando en un papel. Absorción significa estar absorto en un papel y se refiere a la intensidad del enfoque en el rol de uno. Por ejemplo, cuando las personas están absorbidas en el trabajo, pueden ignorar otros factores, como las actividades de los compañeros de trabajo, por lo que cuando no se absorben pueden distraerse por las mismas actividades. La absorción transmite una sensación de intensidad que no es capturada por el componente de atención del compromiso de roles. La absorción implica motivación intrínseca, pero no implica necesariamente un estado emocional positivo. Por el contrario, un problema puede ser absorbente y emocionante y conducir a emociones positivas.</p>	Rothbard (2001)
(Empírico)	<p>El <i>Engagement</i> de los empleados se define como “<i>un estado de ánimo positivo y satisfactorio relacionado con el trabajo</i>”. El <i>Engagement</i> se caracteriza por el vigor, la dedicación y la absorción.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Vigor: <i>altos niveles de energía mental y resiliencia.</i> - Dedicación: <i>se caracteriza por un sentido de significación, entusiasmo, inspiración, orgullo y desafío en el trabajo.</i> - Absorción: <i>consiste en estar totalmente concentrado, feliz y profundamente absorbido en el trabajo por el cual el tiempo pasa rápidamente y uno tiene dificultades para desprenderse.</i> 	Schaufeli et al. (2002)
(Empírico)	<p>Se refiere a la conceptualización de Kahn (1990) en el grado de <i>Engagement</i> que las personas emplean: física, emocional y cognitivamente. Observan que el <i>Engagement</i> de los empleados se alinea más estrechamente con su grado de participación en el trabajo (Brown, 1996) y su desempeño (Mihaly, 1990). Afirman que los trabajos están ligados a la propia imagen de sí mismos y que el <i>Engagement</i> implica el uso activo de emociones y comportamientos además de las cogniciones.</p>	May et al. (2004)

(Empírico)	El <i>Engagement</i> se define como “una actitud positiva mantenida por el empleado hacia la organización y sus valores”. El <i>Engagement</i> tiene elementos de compromiso laboral y comportamientos sociales para encajar en la cultura organizacional (CCO).	Robinson et al. (2004)
(Empírico)	El <i>Engagement</i> como “un constructo distinto y único que consiste en componentes cognitivos, emocionales y de comportamiento que están asociados con el desempeño de rol individual”. Además, el <i>Engagement</i> se distingue de varios constructos relacionados, especialmente del compromiso organizacional, el CCO y la implicación en el trabajo. También hace referencia a la " Teoría del intercambio social " para proporcionar una base teórica que explica por qué los empleados optan por participar más o menos en su trabajo u organización.	Saks, 2006
(Conceptual)	Resalta la ambigüedad del término empleado. Destacan que hay diferentes tipos de <i>Engagement</i> y cómo el término se utiliza para referirse a estados psicológicos, rasgos y comportamientos, así como sus antecedentes y resultados. Ofrecen un conjunto de proposiciones alrededor de estos tres estados y hacen comentarios sobre los atributos del trabajo y el liderazgo como efectos. También comentan que los elementos comunes entre la mayoría de las definiciones son la noción de que la participación de los empleados es una condición deseable, tiene un propósito organizacional y connota la participación, el compromiso, la pasión, el entusiasmo, el esfuerzo enfocado y la energía por lo que tiene elementos de actitud y de comportamiento.	Macey y Schneider (2008)
(Conceptual)	Definición influenciada por Kahn (1990) “el estado cognitivo, emocional y conductual de un empleado individual dirigido hacia los resultados organizacionales deseados” Es un antecedente de la satisfacción y el compromiso laboral.	Shuck y Wollard (2010)
(Empírico)	Definición basada en Kahn. Posicionan el <i>Engagement</i> como un mecanismo clave que explica las relaciones entre una variedad de características individuales, factores organizacionales y el desempeño en el trabajo.	Rich et al. (2010)
Finaliza en la siguiente página		

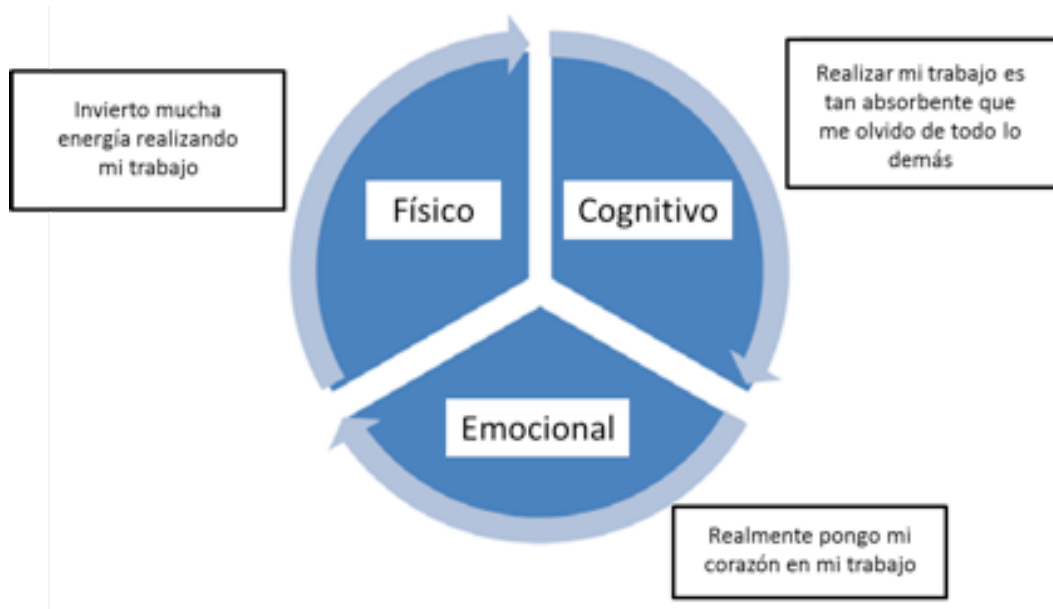
(Empírico)	<p>Definido como “el estado cognitivo, emocional y conductual positivo de un individuo dirigido hacia resultados organizacionales deseables” (Shuck y Wollard, 2010).</p> <p>Los empleados que están comprometidos exhiben atención y absorción mental en su trabajo (Saks, 2006).</p>	Shuck et al. (2011b)
(Empírico)	<p>Sigue la definición de <i>Engagement</i> de Schfaueii y Bakker (2004), agregando que el Engagment en el trabajo se conceptualiza mejor como “la experiencia de la actividad de trabajo en lugar de por un comportamiento que está conectado con el rol del trabajo”.</p> <p>El <i>Engagement</i> no es sólo un factor de rasgos, sino que puede variar incluso dentro de la misma persona con el tiempo.</p>	Tims et al. (2011)
(Empírico)	<p>Coincide con Schaeferli et al. (2006) y Macey y Schneider (2008) en la definición de <i>Engagement</i> de los empleados: “es un estado de mente positivo, satisfactorio y relacionado con el trabajo caracterizado por el vigor, la dedicación y está asociado con comportamientos proactivos”</p>	Petrou et al. (2012)
(Empírico)	<p>Se basan en las definiciones originales de Bakker para el <i>Engagement</i> de los empleados: “Es un estado afectivo, motivacional, consistente en vigor, dedicación y absorción”</p>	Bakker et al. (2015)

Fuente: *Adaptado y traducido de Stantley, 2016.*

Un factor común en las definiciones del *Engagement* de los empleados es el acuerdo considerable sobre el fuerte componente afectivo de los empleados comprometidos, que demuestran un nivel alto de participación en su trabajo, sintiendo orgullo de pertenencia e identidad con la organización donde trabajan y un sentido de identidad propia.

May et al. (2004) y Shuck y Wollard (2010) identifican los tres componentes básicos del *Engagement*, relacionados con elementos cognitivos, emocionales y de comportamiento (Ver Ilustración, 1.14). Además, Shuck, et al. (2011a) han destacado la importancia de la persona que encaja con el trabajo, es decir, las demandas de trabajo son congruentes con los intereses, valores y personalidad del empleado (Resick et al., 2007) y esto sin duda influye en el Comportamiento Creativo e Innovador de los mismos.

Ilustración 1.14. Ejemplos de componentes cognitivos, emocionales y conductuales que existen dentro de un estado de *Engagement*.



Fuente: Adaptado de May et al. (2004 p. 12) y Shuck y Wollard (2010 p. 103)

1.5.3 Medición

Los cuestionarios de Auto-informe son los más utilizados a la hora de investigar y medir el *Engagement* de los empleados dentro de una organización. La mayoría de los instrumentos existentes provienen de empresas consultoras con información limitada disponible en cuanto a la confiabilidad y validez del constructo.

Entre las excepciones se incluye: (i) la Escala de Engagement laboral de Utrecht (*Utrecht Work Engagement Scale*) desarrollada por Schaufeli et al. (2002) y, (ii) la encuesta desarrollada por Rothbard (2001) *Work and Family Engagement Survey*.

1.5.3.1 Justificación de la herramienta para medir el constructo

En esta tesis, se utilizará la versión corta (UWES-9) de la Escala de Engagement laboral de Utrecht (*Utrecht Work Engagement Scale*) desarrollada por Schaufeli et al. (2002), donde el *Engagement* en el trabajo se define de la siguiente forma:

“El Engagement es un estado mental positivo, satisfactorio y relacionado al trabajo, caracterizado por vigor, dedicación y absorción. Más que un estado específico y momentáneo, el Engagement se refiere a un estado afectivo – cognitivo más persistente e influyente, que no está enfocado sobre un objeto, evento, individuo o conducta en particular. El vigor se caracteriza por una gran voluntad de dedicar el esfuerzo al trabajo y la persistencia ante las dificultades. La dedicación se refiere a estar fuertemente involucrado en el trabajo y experimentar una sensación de entusiasmo, inspiración, orgullo, reto y significado. La absorción se caracteriza por estar totalmente concentrado y felizmente inmerso en el trabajo, de tal manera que el tiempo pasa rápidamente y se experimenta desagrado por tener que dejar el trabajo”. (Schaufeli y Bakker, 2003)

En esta herramienta consta de tres constructos de segundo nivel, donde:

- (i) **Vigor** (3 ítems): se refiere a, “niveles de energía, resiliencia, voluntad y persistencia frente a las dificultades en el desempeño de su puesto de trabajo”
- (ii) **Dedicación** (3 ítems): se refiere a, “sentido o significado y, nivel de entusiasmo y orgulloso por la labor que realiza; percepción de inspiración y desafío de sus funciones”
- (iii) **Absorción** (3 ítems): se refiere a, “estar feliz e inmerso en el trabajo y, dificultad para dejarlo, de tal forma que el tiempo pasa rápidamente abstrayéndose de lo que pasa alrededor”.

Esta herramienta, ha demostrado en cualquiera de sus 3 versiones, una fiabilidad más que aceptable como escala de medida del constructo “Engagement Percibido” y así, poder estudiar su relación con la Inteligencia Emocional y el Comportamiento Creativo e Innovador de los empleados. (ver Ilustración 1.15)

Ilustración 1.15. Cronbach de las escalas de UWES

	UWES-9 (N = 9,679)			UWES- 15 (N =9,679)			UWES-17 (N = 2,313)		
	Total	Md	Intervalo	Total	Md	Interv lo	Total	Md	Interval o
Vigor	.84	.84	.75 - .91	.86	.86	.81 - .90	.83	.86	.81 - .90
Dedicación*	.89	.89	.83 - .93	.92	.91	.88 - .95	.92	.92	.88 - .95
Absorción	.79	.79	.70 - .84	.82	.81	.75 - .87	.82	.80	.70 - .88

	N	Total	Media	Intervalo
UWES-9	9,679	.93	.93	.89 - .97
UWES-15	9,679	.92	.94	.90 - .96
UWES-17	2,313	.93	.94	.91 - .96

Fuente: *Utrecht Work Engagement Scale Preliminary Manual*. Wilmar Schaufeli y Arnold Bakker [Version 1, November 2003]

II –MODELO CONCEPTUAL DE LA INVESTIGACIÓN

Capítulo 2.- DESARROLLO DEL MODELO DE INVESTIGACIÓN

En este segundo capítulo se desarrolla y explica el Modelo de Investigación propuesto para estudiar las causas que afectan el comportamiento creativo e innovador de los empleados de la PYMEs en España. Este Modelo de Investigación parte de un marco teórico fruto de la revisión bibliográfica realizada en el Capítulo 1. En este sentido, este capítulo se divide en dos secciones:

La Sección 2.1 relaciona el marco teórico desarrollado en el Capítulo 1 con las preguntas de investigación propuestas, dando lugar y presentando el Modelo de Investigación completo. Dicho Modelo, está compuesto por 5 constructos: Inteligencia Emocional (IE), Autoeficacia (OS), Engagement (UW), Clima de Apoyo Organizacional a la innovación (IS) y Comportamiento Creativo e Innovador (IB).

La Sección 2.2 justifica los antecedentes que dan lugar a la elaboración y propuesta de las hipótesis objeto de estudio relacionadas con las preguntas de investigación.

2.1 Objetivos de la investigación

El Marco Teórico del capítulo 1 aporta una visión clara de los diferentes constructos de primer y segundo orden que **definen el objeto de estudio de esta tesis**, ofreciendo no sólo una sólida base teórica en cuanto a su definición conceptual, sino que también se profundiza sobre el proceso creativo organizacional, explorando la relaciones entre los diferentes constructos con el comportamiento creativo e innovador de los empleados en el ámbito laboral.

Como hemos visto y analizado previamente, existen un gran número de investigaciones y estudios que han documentado empíricamente la relación positiva del liderazgo y su influencia sobre el comportamiento creativo e innovador de los empleados, pero no existen tantas evidencias sobre la relación de la inteligencia emocional del individuo y dicho comportamiento, mucho menos aplicados en España y a nivel de la Pequeña y Mediana Empresa (PYMEs).

Por ello, esta tesis se divide a su vez en dos objetivos generales:

- (i) Desde un punto de vista teórico, se desea profundizar en la relación de las variables más importantes que intervienen en el proceso creativo organizacional y que dan lugar a la innovación. En concreto se desea analizar de qué forma la Inteligencia Emocional de un empleado está relacionada con la creatividad y el comportamiento innovador del mismo, y qué dirección e intensidad tiene la posible influencia ejercida en esta relación, por determinados factores personales y contextuales.
- (ii) Desde un punto de vista aplicado, los resultados de este estudio pueden ayudar a identificar los aspectos en los que las PYMEs españolas deben concentrar sus esfuerzos para fomentar y desarrollar el comportamiento creativo e innovador de sus empleados y, por tanto, su competitividad.

Dando lugar a las siguientes preguntas de investigación, que son el objeto de estudio de esta tesis:

RQ1: *¿Existe relación entre la Inteligencia Emocional percibida del empleado y su Comportamiento Creativo e Innovador en las PYMEs de España?*

RQ2: *¿Influye y que papel desempeña el nivel de Autoeficacia percibida en la relación existente entre la Inteligencia Emocional de los empleados y su Comportamiento Creativo e Innovador en las PYMEs de España?*

RQ3: *¿Influye y que papel desempeña el grado de Engagement percibido en la relación existente entre la Inteligencia Emocional de los empleados y su Comportamiento Creativo e Innovador en las PYMEs de España?*

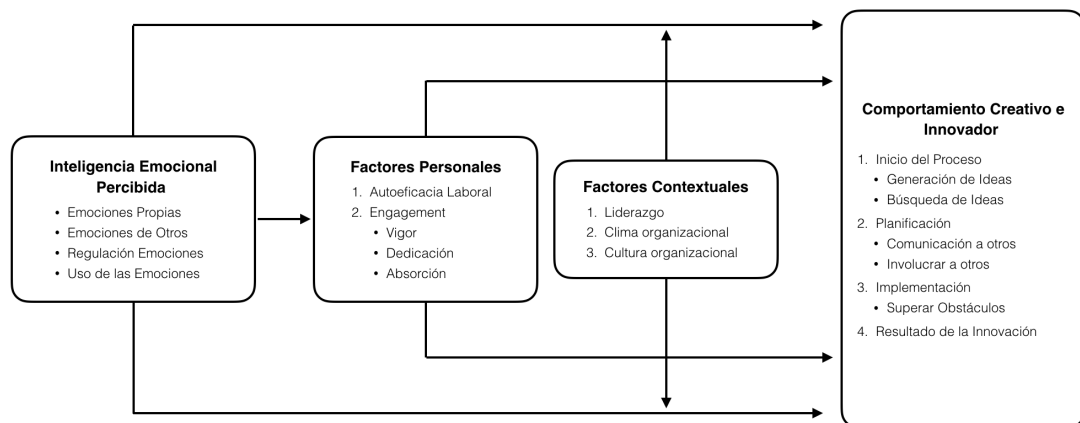
RQ4: *¿En qué medida la percepción de los empleados de los factores contextuales como el Liderazgo, el Clima y la Cultura organizacional explica la relación entre su Inteligencia Emocional percibida y su Comportamiento Creativo e Innovador en las PYMEs de España?*

Con el fin de abordar la investigación propuesta, se examinará la relación existente entre la Inteligencia Emocional de los empleados de la PYMEs españolas y su Comportamiento Creativo e Innovador, tanto directa como indirectamente, a través de dos tipos de factores:

- (i) **Factores personales:** percepción de los empleados de su Autoeficacia laboral y del Engagement en su puesto de trabajo.
- (ii) **Factores contextuales,** derivados del clima de apoyo organizacional a la innovación percibido por los empleados:
 - *Liderazgo*, el apoyo percibido por parte del líder/ jefe
 - *Clima organizacional*, el apoyo percibido por parte de la organización
 - *Cultura organizacional*, el apoyo percibido al tomar como referencia lo que hacen otros compañeros dentro de la organización

En la Ilustración 2.1 se puede observar de forma gráfica el marco teórico inicial que servirá de base para la propuesta de investigación:

Ilustración 2.1.- Marco teórico



Fuente: *Elaboración propia*

Es decir, el estudio de las relaciones entre las variables referidas, se abordará desde la consideración de tres tipos de efectos:

- (i) El impacto directo de la Inteligencia Emocional de los empleados de las PYMEs españolas en su Comportamiento Creativo e Innovador.
- (ii) El papel mediador que la percepción de Autoeficacia Laboral y Engagement de los empleados, como **factores personales**, de las PYMEs españolas tienen en la relación Inteligencia Emocional—Comportamiento Creativo e Innovador.
- (iii) El papel moderador del Liderazgo, Clima y Cultura organizacional, como

factores contextuales, en la relación entre la Inteligencia Emocional de los empleados de las PYMEs españolas y su Comportamiento Creativo e Innovador.

Para responder a estas preguntas, se propone un modelo conceptual (ver Ilustración 2.2) basado en el marco teórico arriba expuesto (Ilustración 1.1). Este modelo incluye cinco constructos que se describen brevemente a continuación:

- (i) *La Inteligencia Emocional Percibida de los individuos*: Se refiere a las habilidades emocionales de los empleados de las PYMEs de España — directivos, cargos intermedios y empleados base — para entender y manejar tanto sus propias emociones como las de los otros en el entorno laboral y está compuesto por 4 constructos de segundo nivel:
 - **Emociones propias**: se refiere a la percepción y evaluación de las propias emociones,
 - **Emociones de otros**: se refiere a la percepción y evaluación de las emociones de los demás,
 - **Regulación**: se refiere al control emocional, y
 - **Asimilación**: se refiere al uso de las emociones. (Wong y Law 2002).
- (ii) *La Autoeficacia Laboral Percibida de los individuos*: Se refiere a la confianza que los empleados de las PYMEs de España tienen en su capacidad para cumplir con éxito una tarea o resolver un problema en su entorno laboral. (Bandura, 1977a)
- (iii) *El Engagement Percibido de los individuos*: Se refiere al estado mental positivo, satisfactorio y relacionado con su trabajo que tienen los empleados de las PYMEs de España — directivos, cargos intermedios y empleados base— y está compuesto por 3 constructos de segundo nivel que ya han sido explicados en el capítulo anterior:
 - El **vigor**,
 - La **dedicación** y,
 - La **absorción** (Romá y Bakker, 2001)
- (iv) *Los Factores Contextuales Percibidos de los individuos*: Se refiere al grado de apoyo organizacional a la innovación que perciben los empleados de las PYMEs de España y está compuesto por 3 constructos de segundo nivel:

- **Liderazgo:** se refiere a la percepción de que el jefe de un empleado apoya ideas nuevas e innovadoras (Oldham y Cummings, 1996),
- **Clima organizacional:** se refiere a la percepción del grado de apoyo organizacional, esto incluye sí la organización pone los recursos disponibles para la implementación de nuevas ideas y sí fomenta la innovación —incluyendo el apoyo de la alta gerencia y el uso de recompensas (Hunter et al., 2007), y
- **Cultura organizacional:** se refiere a la percepción de los empleados de los comportamientos creativos e innovadores del resto de miembros de la organización.

(v) *El Comportamiento Creativo e Innovador de los individuos:* Se refiere a los comportamientos a través de los cuales los empleados de las PYMEs de España generan o adoptan nuevas ideas y hacen esfuerzos posteriores para implementarlas, al igual, que a los resultados de dichos esfuerzos y está compuesto por constructos de segundo nivel diseñados en función del proceso creativo organizacional:

- **Inicio del proceso:** incluye tanto a la generación como a la búsqueda de ideas que inician el proceso creativo,
- **Planificación:** Se refiere tanto al proceso de comunicación como a la búsqueda de colaboradores dentro de la organización para la implementación de dichas ideas,
- **Implementación:** Como la capacidad y voluntad para superar obstáculos durante la fase de ejecución de las ideas, y, finalmente,
- **Resultados:** Es el resultado final del proceso, o sea, hasta qué punto las ideas se han llevado a la práctica consiguiendo innovar. (Lukes y Stephan, 2016).

Finalmente, conviene anticipar (se explica en profundidad en el capítulo 3), que la muestra seleccionada para este estudio se refiere a empleados de PYMEs en España, o sea, a aquellas organizaciones entre 10 y 250 empleados del Sector Terciario, que no formen parte del Sector Público, y a aquellos empleados, que tengan más de 18 años y estén actualmente trabajando.

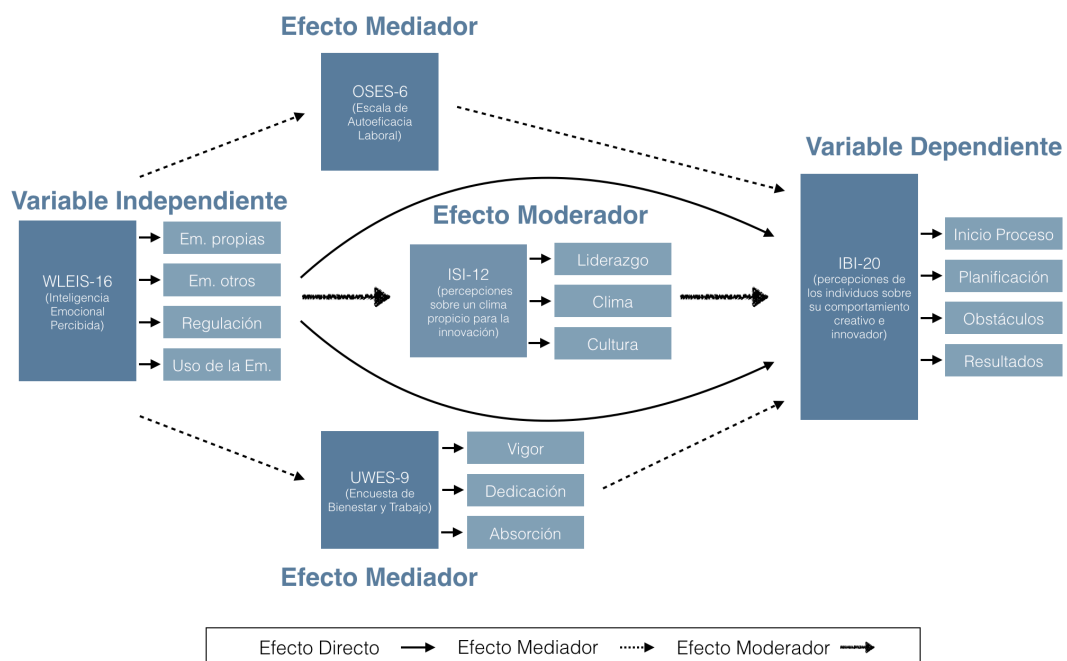
En la Ilustración 2.2 se puede observar tanto las herramientas utilizadas para medir cada constructo incluyendo el número de constructos de segundo nivel (15

sub-escalas en total) y la relación propuesta entre las mismas, donde se espera que el constructo *Inteligencia Emocional* (**variable independiente**) se relacione directa y positivamente con el constructo *Comportamiento Creativo e Innovador de los empleados* (**variable dependiente**).

Como ya se ha indicado, y para aumentar la capacidad explicativa del modelo propuesto, según el cual la Inteligencia Emocional de los empleados de las PYMEs españolas aumenta su Comportamiento Creativo e Innovador, se propone el rol mediador de dos constructos **personales** (*Autoeficacia laboral y Engagement*). Finalmente, añadimos el papel moderador de otro constructo **contextual** (*Clima organizacional de Apoyo a la innovación*).

En la Ilustración 2.2 además de las relaciones entre los constructos, se muestran los nombres de las escalas de medida (-nº de ítems) que se van a usar para responder a las preguntas de investigación: WLEIS-16, etc.

Ilustración 2.2.- Marco conceptual



Fuente: *Elaboración propia*

2.2 Hipótesis de la investigación

El modelo conceptual sugerido que se muestra más arriba representa las posibles relaciones que conectan los seis constructos. La revisión bibliográfica que se va a presentar a continuación aporta apoyo y justificación teórica a cada una de estas relaciones. Las asociaciones que unen los constructos del modelo se representan como un conjunto de hipótesis de investigación que se refieren a cada de las preguntas de investigación propuestas.

2.2.1 Relación entre la inteligencia emocional percibida de los empleados de las PYMEs en España y su Comportamiento Creativo e Innovador.

El Modelo Conceptual completo desarrollado con anterioridad muestra las posibles asociaciones entre la Inteligencia Emocional, y el Comportamiento Creativo e Innovador de los empleados en las PYMEs de España. Dichas relaciones se han establecido en base a la revisión bibliográfica realizada en el Capítulo 1, tanto a nivel teórico, como de un número limitado de estudios empíricos. La necesidad de explicar y verificar la validez de estas asociaciones dentro del contexto empresarial en España se aborda en la primera pregunta de investigación (RQ1):

RQ1: ¿Existe relación entre la Inteligencia Emocional percibida del empleado y su Comportamiento Creativo e Innovador en las PYMEs de España?

Se espera que la respuesta a esta pregunta clarifique las relaciones entre la Inteligencia Emocional percibida de los empleados de las PYMEs en España y su Comportamiento Creativo e Innovador; y que dichas relaciones muestren una relación directa y sustancial de cómo la Inteligencia Emocional de dichos empleados fomenta y mejora su Comportamiento Creativo e Innovador. En este sentido, existe un número muy reducido de estudios empíricos que hayan investigado el impacto directo de la inteligencia Emocional sobre la Creatividad y el Comportamiento Innovador a nivel individual, aunque se encontraron asociaciones positivas y fuertes entre los constructos como, por ejemplo:

Tabla 2.1.- Antecedentes empíricos de la relación Inteligencia Emocional y Creatividad e Innovación organizacional.

AUTOR	MUESTRA	RESULTADO
Suliman y Al-Shaikh (2007)	500 empleados de 19 organizaciones en los Emiratos Árabes.	los subordinados con niveles más altos de IE muestran mayores niveles de preparación para ser creativos e innovadores.
Rego et al. (2007)	138 directivos de 66 organizaciones que operan en la Unión Europea.	los líderes con más IE se comportan de maneras que motivan la creatividad en los miembros de su equipo.
Hadizade, Raminmehr y Hosseini (2009)	60 empleados de la Organización Nacional Iraní de Petróleo.	Asociación positiva y fuerte entre la IE de los empleados y su IB.
Pachulia y Henderson (2009)	12 propietarios de Start Ups de alta tecnología en Suecia.	relación positiva entre la IE y sus innovadores procesos de elaboración de estrategias.
Awwad y Ali (2012)	317 gerentes de 418 PYMEs industriales en Jordania.	la IE de los gerentes tiene una influencia positiva en la capacidad de innovación de sus empresas. Esto implica que un alto nivel de IE en los directivos resulta en un alto nivel de IB en sus organizaciones.
Castro, Gomes y Sousa (2012)	7 líderes y 66 subordinados en una de las mayores empresas sanitarias en España.	la IE de los líderes influye positivamente en la creatividad de sus empleados.
Lassk y Shepherd (2013)	460 representantes de ventas en el sector de la salud y la belleza	la IE de los representantes influye positivamente en su desempeño creativo.

Fuente: *Elaboración propia*

Además, se ha investigado que cuando el liderazgo influye en la creatividad de los subordinados y su comportamiento innovador, la inteligencia emocional adquiere un papel vital.

Avolio, Howell y Sosik (1999) afirmaron que una buena comprensión de las emociones y estados de ánimo de los líderes ayuda a los subordinados a pensar a un nivel más amplio, desencadenando pensamientos creativos e innovadores. Goleman (1995) afirmó que los líderes que son capaces de manejar las emociones y los estados de ánimo tanto de sí mismos como de otros muestran una tendencia a mostrar emociones positivas al interactuar con los empleados. Este mismo autor hace hincapié en que las emociones positivas apoyan y mejoran la capacidad de pensar en situaciones complejas que necesitan cierto grado de flexibilidad, por lo que, es más fácil para los empleados encontrar soluciones frente a los obstáculos y esto mejora de manera indirecta su Comportamiento Creativo e Innovador.

Existen numerosos estudios que han probado la relación positiva entre los estilos de liderazgo y la inteligencia emocional, y como ésta (IE) indirectamente mejora el Comportamiento Creativo e Innovador de los empleados (IB).

Tabla 2.2.- Antecedentes de la relación: Inteligencia Emocional (IE), Liderazgo Transformacional (LT) e Innovación organizacional.

AUTOR	MUESTRA	RESULTADO
Barling, Slater y Kelloway (2000)	49 directivos de una gran empresa en Canadá.	relación positiva entre IE y LT y una mayor predisposición a la creatividad.
Leban y Zulauf (2004)	24 gerentes de proyecto en seis compañías de diferentes industrias en Estados Unidos.	relación positiva entre IE y LT y un aumento del resultado de innovación.
Downey, Papageorgiou y Stough (2006)	176 ejecutivos en varias fábricas en Australia.	relación positiva de IE y LT con el desempeño laboral.
Polychroniou (2009)	267 gerentes que trabajan en diferentes unidades de Grecia.	relación positiva de LT con IE y la creatividad en equipos de trabajo.
Hur, Berg y Wilderom (2011)	859 empleados en una empresa pública en Corea del Sur.	relación IE influye positivamente en el LT y el desempeño.
Lam y O'Higgins (2012)	323 gerentes y empleados de dos grandes empresas de China.	relación de la LT y la IE de los gerentes fomenta la creatividad organizacional.

Todos estos antecedentes empíricos indican claramente que la inteligencia emocional de los individuos (líderes y no líderes) tiene un impacto positivo y fuerte que la *relaciona indirectamente* con la creatividad y el comportamiento innovador de los empleados.

En otras palabras, asumimos que cuando los individuos (líderes y no líderes) demuestran niveles más altos de inteligencia emocional, porque son más capaces de controlar sus propias emociones, ayudando a reducir sus temores, la ansiedad y el estrés a la hora de afrontar problemas o emprender nuevas tareas en las PYMEs donde trabajan, se fomenta y mejora su Comportamiento Creativo e Innovador. Dando lugar a la primera hipótesis:

H1.- La inteligencia emocional de los individuos ejerce un efecto directo y positivo en el Comportamiento Creativo e Innovador de los empleados de las PYMEs en España.

Es importante aclarar, que no es necesario desarrollar las sub-hipótesis para confirmar el efecto directo y positivo de los constructos de segundo nivel, ya que la metodología usada en el análisis cuantitativo es el modelo de ecuaciones estructurales (SEM), que en caso de poder estimarse analiza todas las relaciones causales entre todos los constructos objeto de estudio.

2.2.2 Relación entre la inteligencia emocional percibida de los empleados de las PYMEs en España, su percepción de Autoeficacia Laboral y, su Comportamiento Creativo e Innovador.

A través del estudio y análisis de la influencia directa de la inteligencia emocional de los individuos en la percepción que tienen los mismo de su nivel de Autoeficacia laboral, seguido del estudio y análisis del impacto que la Autoeficacia laboral de los empleados de las PYMEs en España tiene sobre su Comportamiento Creativo e Innovador, puede ayudar a responder a la segunda pregunta de investigación (RQ2):

RQ2: ¿Influye y que papel desempeña el nivel de Autoeficacia percibida en la relación existente entre la Inteligencia Emocional de los empleados y su Comportamiento Creativo e Innovador en las PYMEs de España?

Son varios los autores que han encontrado una relación directa entre la IE y la Autoeficacia en diferentes ámbitos como: (i) *el educativo* (Abdolvahabi et al, 2012; Mortan et al, 2014); (ii) En empleados de *instituciones públicas* como los cuerpos de seguridad estatales (Ramchunder y Martins, 2014); (iii) En empleados de *empresas privadas* (Harper, 2016).

A su vez, la Autoeficacia parece estar estrechamente relacionada tanto con la creatividad (Tierney y Farmer, 2004; Zhang y Bartol, 2010; Hou et al, 2011; Rego et al, 2012; Jaiswal y Dhar, 2015; Jaiswal y Dhar, 2016) y con el comportamiento innovador (Kim y Park, 2015; Klacjisen et al, 2017). Todo ello ha sido observado en diferentes entornos laborales de diferentes países, aunque ninguno de ellos parece haber abordado el efecto mediador de la Autoeficacia en la relación directa entre la Inteligencia Emocional y el Comportamiento Creativo e Innovador de los empleados, y mucho menos, de forma transversal aplicado a la Pequeña y Mediana empresa, aunque sea de un sector de actividad específico. La tabla 2.3 muestra un resumen con los principales antecedentes.

Además, asumiendo que aquellos empleados con un alto grado de Autoeficacia laboral demuestran poseer una mayor iniciativa personal que los hace más persistentes a hora de solucionar problemas que ayuden a alcanzar los objetivos organizacionales (Frese y Fay 2001), también podemos esperar que sean más creativos e innovadores a la hora de plantear y resolver dichos problemas. Este tipo de personas, además de demostrar iniciativa y un comportamiento más proactivo, están más inclinados a superar problemas y percibir oportunidades (Basadur 2004; Kim et al., 2009). Para lograr resultados creativos e innovadores, estos individuos deben mostrar iniciativa, siendo proactivos y persistentes, buscando soluciones y ofreciendo menor resistencia a los cambios organizacionales (Ward 1994; Binnewies et al., 2007).

Según Ehrhart y Klein (2001), los trabajadores que muestran un nivel alto de Autoeficacia e iniciativa personal están más influenciados por el comportamiento de los líderes. Los empleados son atraídos por líderes que sienten que son similares a ellos mismos (Keller 1999). Los hallazgos de estudios empíricos sobre la asociación entre la personalidad de los empleados, sus percepciones y aceptación del comportamiento del líder corroboran esta relación (Felfe y Schyns 2006, 2010).

Tabla 2.3.- Antecedentes relación Inteligencia Emocional, Autoeficacia y Creatividad e Innovación organizacional.

AUTOR	MUESTRA	RESULTADO
Tierney y Farmer, (2004)	191 empleados de I+D en compañía química en EE.UU.	Relación directa y significativa entre autoeficacia (OS) y creatividad
Zhang y Brtol (2010)	498 empleados de una empresa de tecnología en China.	El empoderamiento psicológico influye en la creatividad de los empleados
Hou et al. (2011)	340 empleados de diferentes spas en Taiwan.	Directa entre OS y creatividad mediada por el optimismo
Abdolvahabi et al. (2012)	200 profesores de educación física. en Inglaterra	Relación directa entre IE y OS.
Rego et al. (2012)	507 empleados de pequeñas empresas en Portugal	Relación directa entre OS y creatividad mediada por el afecto positivo
Mortan et al. (2014)	394 estudiantes universitarios en España y Portugal	La autoeficacia ejerce un efecto mediador entre la IE y el comportamiento emprendedor
Ramchunder y Martins (2014)	107 policías en Sudáfrica	Relación significativa y positiva entre IE y OS
Jaiswal y Dhar (2015)	292 empleados de hoteles en India	La OS ejerce un efecto moderador entre la relación de liderazgo y creatividad de los empleados
Kim y Park (2015)	347 enfermeros en Corea del Sur	La OS afecta directamente al comportamiento innovador
Harper (2016)	112 ejecutivos y líderes de nivel senior en EE.UU.	Relación directa entre IE y OS.
Jaiswal y Dhar (2016)	424 jefes y subordinados de diferentes firmas en India	La OS ejerce un efecto moderador y positivo entre la relación de liderazgo y la creatividad de los empleados
Klaeijssen et al. (2017)	2385 profesores de primaria y secundaria en Países Bajos	Relación fuerte y significativa entre la OS e IB.

Existen evidencias que nos llevan a suponer que las personas en puestos de gestión que dirigen su empresa a través de conductas de liderazgo transformacional tienen un alto grado de Autoeficacia e iniciativa personal (Wang y Howell, 2010; Hartog y Belschak, 2012)

A pesar del papel significativo que desempeña la Autoeficacia y la iniciativa personal en la creatividad y la innovación, el número de estudios empíricos sobre este tema es muy limitado. Entre los que destacan:

Tabla 2.4.- Estudios empíricos relación: Autoeficacia, iniciativa personal, creatividad e innovación organizacional

AUTOR	MUESTRA	RESULTADO
Binnewies et al. (2007)	En un estudio de 52 enfermeras en Alemania.	relación positiva entre la Autoeficacia, la iniciativa personal y la creatividad.
Binnewies y Gromer (2012)	Una muestra de 89 profesores en Alemania.	la Autoeficacia, y la iniciativa personal predice positivamente un comportamiento innovador.
Herrmann y Felfe (2012)	En un estudio de 168 estudiantes de grado en Alemania.	la Autoeficacia y la iniciativa personal mejora positivamente la creatividad.
Herrmann y Felfe (2013)	En un estudio con una muestra de 241 estudiantes de pregrado en Alemania.	la influencia del comportamiento del líder en la creatividad de los empleados es más fuerte cuando los subordinados tienen una alta iniciativa personal y viceversa.

La Autoeficacia, puede desempeñar un papel importante en la forma en que el liderazgo afecta la creatividad de los empleados y el comportamiento innovador. Haciéndose más evidente, en los empleados de organizaciones que son personalmente emprendedores, con iniciativa propia, pro activos y persistentes en la superación de obstáculos y problemas que ayuden a su organización a alcanzar un objetivo común (Frese y Fay 2001). Según Basadur (2004), la generación e implementación de nuevas formas de pensar y hacer las cosas, normalmente, son iniciados por los procesos y actividades que conllevan la resolución de problemas. Y por ello, y pese a que no se han encontrado evidencias empíricas que estudien el

efecto mediador de la Autoeficacia en la relación entre la inteligencia emocional y el Comportamiento Creativo e Innovador de los empleados, la conclusión de esta parte de la revisión bibliográfica lleva a formular la segunda y tercera hipótesis:

H2. La inteligencia emocional de los individuos se relaciona positivamente con la Autoeficacia laboral percibida.

H3. La Autoeficacia laboral percibida de los individuos se relaciona positivamente con su Comportamiento Creativo e Innovador.

2.2.3 Relación entre la inteligencia emocional percibida de los empleados de las PYMEs en España, su nivel de Engagement y, su Comportamiento Creativo e Innovador.

A través del estudio y análisis de la influencia directa de la inteligencia emocional de los individuos, en la percepción que tienen los mismo de su grado de Engagement, seguido del estudio y análisis del impacto que el Engagement de los empleados de las PYMEs en España tiene sobre su Comportamiento Creativo e Innovador, puede ayudar a responder a la tercera pregunta de investigación (RQ3):

***RQ3:** ¿Influye y que papel desempeña el grado de Engagement percibido en la relación existente entre la Inteligencia Emocional de los empleados y su Comportamiento Creativo e Innovador en las PYMEs de España?*

Son múltiples las evidencias de una relación directa y positiva entre la IE y el Engagement (Shirom, 2007; Ravichandran, 2011; Peña et al, 2012; Mahon et al, 2014; Schutte y Loi, 2014; Maguire et al, 2015; Das y Wasif, 2015). Dicha relación se ha observado tanto en estudiantes (Maguire et al, 2015) como en profesores (Peña et al, 2012) y otros empleados pertenecientes a diferentes países (Ravichandran, 2011; Mahon et al, 2014; Schutte y Loi, 2014; Das y Wasif, 2015).

Además, existen estudios donde se relaciona directamente el Engagement con la creatividad y el comportamiento innovador (Carmeli et al, 2014; Carmeli et al, 2015). Posiblemente, el estudio más completo que expone esta relación es el de Carmeli et al (2015) donde se analizaron las variables en diferentes grupos heterogéneos: estudiantes, trabajadores técnicos, altos directivos y empleados de instituciones universitarias.

Pero también han sido descritas relaciones directas entre los tres constructos (IE, Engagement y Comportamiento Creativo e Innovador) en empleados de diferentes empresas y países (Runco y Pritzker, 1999; Villanueva y Sánchez, 2007; Bartlett, 2015; Li et al, 2016; Toyama y Mauno, 2017).

Tabla 2.6.- Antecedentes relación: inteligencia emocional, Engagement y creatividad e innovación organizacional.

AUTOR	MUESTRA	RESULTADO
Ravichandran (2011)	119 empleados de empresa de tecnología de la información (India)	Directa y positiva entre EI y Engagement laboral
Peña et al. (2012)	349 profesores de preescolar y primaria (España)	Directa y positiva entre IE y Engagement
Mahon et al. (2014)	231 empleados de empresa pública con fines de lucro y una institución educativa sin fines de lucro (EE.UU.)	Directa y positiva entre IE y Engagement
Schutte y Loi (2014)	319 trabajadores de una empresa de sistemas de paneles (EE.UU. y Australia)	Directa y positiva entre EI y Engagement laboral
Maguire et al. (2015)	91 estudiantes del National College of Ireland (Irlanda)	Directa y positiva entre IE y Engagement
Das y Wasif (2015)	100 gerentes y 100 empleados Industria bancaria (India)	Directa y positiva entre EI y Engagement laboral
Carmeli et al. (2014)	250 empleados de 2 compañías informáticas y una de servicios (EE.UU.)	Directamente proporcional entre Engagement y Comportamiento Creativo e Innovador
Carmeli et al. (2015)	(Estudio 1) Estudiantes de pregrado; (E2) Técnicos de organización de soluciones creativas; (E3) Equipos de alta dirección; (E4) Empleados universitarios [EE.UU.]	Uniforme y positiva entre Engagement y creatividad
Runco y Pritzker (1999)	Revisión bibliográfica	Directa entre IE, absorción laboral y creatividad
Continúa en la siguiente página		

AUTOR	MUESTRA	RELACIÓN
Villanueva y Sánchez (2007)	159 empleados de la construcción (China)	Directa de la IE y Engagement innovador
Bartlett (2015)	180 empleados de una división de centro de llamadas de una aseguradora (Sudáfrica)	Directa entre IE, Engagement laboral y creatividad
Li et al. (2016)	374 profesores de primaria y secundaria (China)	Directa y positiva entre IE, Engagement y Comportamiento Creativo e Innovador
Toyama y Mauno (2017)	489 cuidadores geriátricos (Japón)	Directa de la IE y el apoyo social, el Engagement y la creatividad.

La conclusión de esta parte de la revisión bibliográfica lleva a formular la cuarta y quinta hipótesis: donde, el nivel de Engagement percibido de los individuos ejerce un efecto mediador entre la inteligencia emocional y, el Comportamiento Creativo e Innovador de los empleados en las PYMEs de España.

H4. La inteligencia emocional de los individuos se relaciona positivamente con el nivel de Engagement percibido.

H5. El nivel de Engagement percibido de los individuos se relaciona positivamente con su Comportamiento Creativo e Innovador.

2.2.4 Relación entre la inteligencia emocional percibida de los empleados de las PYMEs en España, los factores contextuales de apoyo a la innovación y, su Comportamiento Creativo e Innovador.

A través del estudio y análisis de la influencia indirecta de la inteligencia emocional de los individuos, en la percepción que tienen los mismo del clima de apoyo organizacional a la innovación, seguido del estudio y análisis del impacto que dicha percepción del clima de apoyo a la innovación organizacional de los empleados de las PYMEs en España tiene sobre su Comportamiento Creativo e Innovador, puede ayudar a responder a la cuarta pregunta de investigación (RQ4):

RQ4: *¿En qué medida la percepción de los empleados de los factores contextuales como el liderazgo, el clima y la cultura organizacional moderan la relación entre su inteligencia emocional percibida y su Comportamiento Creativo e Innovador en las PYMEs de España?*

En el presente estudio se han identificado, desarrollado y justificado la introducción de los 3 factores contextuales que más influyen en el Comportamiento Creativo e Innovador de los empleados: liderazgo, clima organizacional (percepción del apoyo recibido en la empresa) y cultura organizacional (percepción del empleado del comportamiento innovador y creativo de sus compañeros).

Son diversos los estudios que apoyan la relación directa entre la IE y el liderazgo en diferentes ámbitos y países (Foster y Roche, 2014; Ramchunder y Martins, 2014; Zhang et al, 2015; Harper, 2016).

El liderazgo, a su vez, ha sido relacionado con el comportamiento creativo de los empleados (Carmeli et al., 2006; Rego et al., 2007; Zhang y Bartol, 2010; Jaiswal y Dhar, 2015; Kim y Park, 2016; Jaiswal y Dhar, 2016; Jaiswal y Dhar, 2017).

Incluso existen evidencias que relacionan las tres variables: IE, liderazgo y creatividad de los empleados. Este es el caso del estudio realizado por Castro et al (2012) con empleados de un hospital en España.

Otro de los factores contextuales, el Clima Organizacional, se ha relacionado con la IE (Mahon et al, 2014; Schutte y Loi, 2014) y con el comportamiento creativo de los empleados (Cramm et al., 2013; Dong et al., 2015; Toyama y Mauno, 2017).

En estos estudios se entiende como clima organizacional el apoyo recibido por parte de la empresa (Cramm et al., 2013; Mahon et al., 2014; Schutte y Loi, 2014) o el apoyo social recibido a través de los clientes (Dong et al., 2015; Toyama y Mauno, 2017). La relación de las tres variables también ha sido descrita por Toyama y Mauno (2017) en cuidadores geriátricos de Japón.

En cuanto a la Cultura organizacional los estudios son más confusos por la cantidad de variables que pueden contener dicho constructo (Nonaka y von Krogh, 2009). Aun así, existen diversos trabajos donde se expone la influencia de dicho factor sobre la creatividad y el comportamiento innovador de los empleados (Abdi y Senin, 2014; Jia et al., 2014; Brettel et al., 2015; Naranjo-Valencia, 2016; Li y Sandino, 2016).

Tabla 2.7.- Antecedentes relación: Inteligencia emocional, Clima de Apoyo, y Creatividad e Innovación organizacional.

AUTOR	MUESTRA	RELACIÓN
Foster y Roche (2014)	315 supervisores y subordinados de tres organizaciones que cubren servicios de bienes de consumo, servicios bancarios y financieros (Irlanda)	Directa de la IE y el liderazgo
Ramchunder y Martins (2014)	107 empleados de departamentos de servicios especiales (Sudáfrica)	Correlación positiva IE, Autoeficacia, y liderazgo
Zhang et al. (2015)	217 estudiantes de Psicología (Españoles y Mexicanos)	Alta correlación entre IE y liderazgo efectivo
Harper (2016)	112 ejecutivos y líderes de nivel senior (EE.UU.)	Directa entre IE y liderazgo
Carmeli et al. (2006)	175 empleados de 2 organizaciones públicas y 4 compañías privadas: finanzas, construcción, informática y consultoría (Israel)	Directa y positiva entre liderazgo e innovación.
Rego et al. (2007)	507 empleados de pequeñas empresas (Portugal)	Relación directa y proporcional liderazgo y creatividad
Zhang y Bartol (2010)	498 empleados de una empresa de tecnología (China)	Directa entre liderazgo y creatividad empleados
Jaiswal y Dhar (2015, 2016)	Empleados de diferentes hoteles (India) 424 gerentes y subordinados de una empresa de atención al cliente (India)	El liderazgo se relaciona directamente con la creatividad de los empleados, ejerciendo el clima innovador (clima organizacional) un fuerte efecto moderador positivo.
Kim y Park (2015)	347 enfermeros (Corea del Sur)	Directa entre líder, Autoeficacia y comport. innovador
Jaiswal y Dhar (2017)	567 gerentes y subordinados de diferentes compañías (India)	Directa entre liderazgo y creatividad empleados

AUTOR	MUESTRA	RELACIÓN
Jaiswal y Dhar (2017)	567 gerentes y subordinados de diferentes compañías (India)	Directa entre liderazgo y la creatividad de los empleados
Castro et al. (2012)	7 gerentes y 66 subordinados de un Hospital (España)	Directa entre la IE del líder y la creatividad de sus empleados
Mahon et al. (2014)	231 empleados de una empresa pública con fines de lucro y una institución educativa sin fines de lucro (EE.UU.)	Directa de la IE con el clima organizacional
Schutte y Loi (2014)	319 trabajadores de una empresa de sistemas de paneles (EE.UU. y Australia)	Directa de la IE con el apoyo recibido en el entorno laboral (clima organizacional)
Cramm et al. (2013)	1161 empleados en empresa de mejora de calidad (Alemania)	Tanto la efectividad percibida como el apoyo de los superiores (clima orgaz.) influye en la cultura innovadora
Dong et al. (2015)	420 clientes y 414 trabajadores de salones de belleza (Taiwan)	Directamente proporcional entre clima organizacional positivo y la creatividad
Toyama y Mauno (2017)	489 cuidadores geriátricos (Japón)	Directa entre IE, Cultura, Engagement, creatividad.
Nonaka y von Krogh (2009)	Review	Directa y positiva entre compartir ideas, cultura y la creatividad.
Abdi y Senin (2014)	Review	Directa Cultura-innovación
Jia et al. (2014)	102 compañías de alta tecnología (China)	Cuanto mayor es la comunicación entre los trabajadores (cult orgaz) mayor es la creatividad alcanzada en equipo
Finaliza en la página siguiente		

AUTOR	MUESTRA	RELACIÓN
Brettel et al. (2015)	2703 compañías de la Cámara de Industria y Comercio de Alemania (Alemania)	Cultura, comportamiento emprendedor (creativo)
Naranjo-Valencia et al, 2016	1600 compañías de distintos ámbitos con más de 15 empleados (España)	La cultura es clave para determinar la innovación
Li y Sandino (2016)	Trabajadores de empresa de venta al por menor del teléfono móvil (India)	Directa y positiva entre compartir ideas, cultura y la creatividad.

Además de estudiar la relación de los constructos propuestos en nuestro modelo conceptual completo, existen otros estudios que han relacionado las variables de manera distinta, pero que también son interesantes y justifican el objeto de estudio:

Tabla 2.8.- Estudios empíricos relación: Liderazgo, Clima de Apoyo a la innovación y Creatividad e Innovación organizacional

AUTOR	MUESTRA y RESULTADO
Smith-Jentsch et al. (2001)	En una muestra de 80 pilotos que realizaban un programa de entrenamiento de vuelo, encontraron que el liderazgo de apoyo tenía una influencia positiva y significativa en el clima para la innovación en equipos.
Pirola-Merlo et al. (2002)	En un estudio de cuatro grandes empresas de I+D en Australia, descubrieron que el comportamiento del líder estaba positivamente relacionado con el clima propicio para la innovación.
Gil et al. (2005)	En un estudio de 78 equipos médicos, identificó el comportamiento del líder orientado al cambio como positivamente vinculado al clima de equipo necesario para la innovación.
Dackert et al. (2004)	En un estudio de 14 equipos de fabricación en Suecia, encontraron una asociación positiva entre unos valores altos de liderazgo orientado; al cambio / al desarrollo y a las relaciones personales, con un clima propicio que fomenta la innovación en equipo.

Eisenbeiss et al. (2008)	En una muestra de 33 grupos de I+D de un instituto de investigación y cuatro organizaciones internacionales de I+D en industrias de embalaje y automoción encontraron un impacto positivo del liderazgo transformacional en el clima innovador de los equipos, lo que a su vez mejoró el grado de innovación de cada uno de los miembros del equipo.
Paulsen et al. (2013)	En un estudio de 104 participantes en una gran empresa de I+D en Australia, identificó una relación positiva entre el liderazgo transformacional y la percepción de apoyo a la innovación a nivel de equipos. Además, encontraron un vínculo positivo entre la percepción de apoyo a la innovación y la innovación entre los miembros del equipo.
Jung et al. (2003)	En un estudio de 32 organizaciones de la industria electrónica y de telecomunicaciones de Taiwán, descubrieron una relación positiva y significativa entre el liderazgo transformacional y un clima propicio para la innovación a nivel organizacional, lo que a su vez mejoró la innovación organizacional.
Gumusluoglu e Ilsev (2009)	En una muestra de 163 gerentes de I+D y personal de 43 micro y pequeñas empresas de desarrollo de software en Turquía, encontraron que los líderes transformacionales sólo fomentaban la creatividad de los seguidores: el efecto mediador esperado de apoyo a la innovación. Sin embargo, la asociación entre el liderazgo transformacional y la creatividad de los empleados no fue significativa.
Černe et al. (2013)	En un estudio de 23 líderes de grupo y 289 empleados en una empresa de fabricación y procesamiento, encontraron que la percepción de un clima favorable a la innovación tiene un efecto mediador parcial entre el liderazgo transformacional y el comportamiento creativo de los subordinados.
Weng et al. (2013)	En un estudio de 439 enfermeras de tres hospitales en Taiwán, encontró que un clima de apoyo para la innovación ejerce como efecto mediador entre el comportamiento líder transformacional y el comportamiento innovador de las enfermeras.
Gumusluoglu e Ilsev (2009)	También confirmaron que un clima de apoyo a la innovación tiene un efecto mediador entre el liderazgo transformacional y la innovación a nivel organizacional.

El entorno laboral es a menudo afectado por personas en puestos directivos (Sarros, et al., 2008) y, a su vez, esto influye en la creatividad y el comportamiento innovador de los empleados. Reuvers et al. (2008) señaló que una vez que los líderes deciden estimular a los subordinados a involucrarse en actividades y procedimientos creativos e innovadores, deben apoyarlos, motivando su entusiasmo, guiándolos para que hagan el esfuerzo de aumentar la creatividad y la eficiencia innovadora, proporcionando tanto el marco, los espacios y las herramientas necesarias para ello. Por lo tanto, un clima laboral propicio para la innovación, apoyado por los líderes, resultará en comportamientos creativos e innovadores de los empleados (Weng et al., 2012).

La conclusión de esta parte de la revisión bibliográfica lleva a formular la sexta hipótesis:

H6: Los factores contextuales de apoyo a la innovación organizacional percibidos de los individuos ejercen un efecto moderador entre la inteligencia emocional y, el Comportamiento Creativo e Innovador de los empleados en las PYMEs de España.

III - METODOLOGÍA

Capítulo 3.- METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

En este tercer capítulo se desarrolla y explica la metodología utilizada durante la investigación. En este sentido, este capítulo se divide en cinco secciones:

- (i) La Sección 3.1 examina la filosofía y paradigmas aplicados a la investigación en la elaboración de esta tesis.
- (ii) La sección 3.2 muestra el diseño de la investigación, presentando un esquema con las etapas críticas que se han seguido en la elaboración de la tesis.
- (iii) La Sección 3.3 identifica los diferentes dominios o campos de conocimiento que han sido objeto de estudio para la realización de la investigación.
- (iv) La Sección 3.4 describe el desarrollo del modelo conceptual completo objeto de investigación.
- (v) La Sección 3.5 explica cómo se ha desarrollado el análisis cuantitativo. En particular, se detalla cómo: se ha diseñado la muestra, y en particular cómo se ha calculado su tamaño; se han recogido los datos; se ha diseñado el cuestionario; qué escalas de medida se han obtenido del cuestionario; se presentan los resultados del pre-test y del estudio piloto; se explica la estructura, enfoque y herramientas utilizadas en el análisis de datos; y finalmente, se explica y desarrolla la metodología utilizada para la depuración de datos.

3.1.- *Paradigma de la Investigación*

La realización de cualquier investigación no está exenta de opiniones y suposiciones fundamentales (Orlikowski y Baroudi 1991; Guba y Lincoln 2005; Merterns 2007). Según Kassahun (2012), estos conjuntos de opiniones están asociados con: (i) La naturaleza de la realidad (ontología); (ii) La percepción de la asociación del objeto de estudio, que se considera real (epistemología); y, (iii) El proceso y los medios para entender algo real (metodología). Estos conjuntos de principios subyacentes, denominados *paradigma de la investigación*, dirigen, informan y gobiernan cómo un investigador ve los fenómenos y actúa en

consecuencia (Guba y Lincoln, 2005).

La *ontología* es una rama de la metafísica que reflexiona sobre la naturaleza de la realidad (ser). Se centra en la cuestión de lo que se toma como realidad y cómo entender si algo es real (Orlikowski y Baroudi 1991; Guba y Lincoln 2005; Merterns 2007). Una asunción ontológica sobre la realidad ocurre cuando un investigador indica el tipo de prueba que es suficiente para afirmar que algo es una realidad. Por lo tanto, un investigador puede tomar la postura de que un fenómeno bajo evaluación tiene una realidad objetiva y subjetiva que existe sólo por la acción humana (Kassahun 2012).

El segundo aspecto del paradigma de la investigación que también debe ser considerado es la *epistemología* — la filosofía de cómo se puede obtener una comprensión de la realidad. El punto clave reside en la asociación entre el investigador y el investigado, sobre el cual se recopila información empírica (Orlikowski y Baroudi 1991; Guba y Lincoln 2005; Merterns 2007). La opinión epistemológica de un investigador modela su acción recíproca con lo que se está investigando. La comprensión de un investigador se construye epistemológicamente mediante el razonamiento hipotético-deductivo o no-hipotético-deductivo (Kassahun 2012).

La *metodología* es el tercer aspecto del paradigma de la investigación. La metodología explica cómo un investigador se mueve hacia la gestión de su investigación empírica buscando entender los fenómenos de interés (Orlikowski y Baroudi 1991; Guba y Lincoln 2005; Merterns 2007). Se refiere más al enfoque que a cualquier procedimiento y herramienta particular empleado por un investigador para recopilar y analizar datos. Generalmente, este enfoque puede ser: *cuantitativo, cualitativo o un método mixto* (Kassahun 2012).

Aunque un paradigma de investigación puede tener más que los supuestos anteriores, según Guba y Lincoln (2005): la ontología, la epistemología y la metodología son los principales ingredientes de un paradigma de investigación. Y, por lo tanto, dicho paradigma estará determinado por la posición del investigador en relación con estos tres componentes principales.

Hay tres paradigmas principales: *positivismo, interpretivismo y realismo crítico*. De éstos, el *positivismo* es el único que exige que el investigador actúe como un observador independiente. En los otros dos, el investigador reconoce su

presencia como parte esencial de la evaluación. El objetivo del paradigma positivista es hacer generalizaciones bien fundadas y precisas sobre una teoría, de acuerdo con los resultados empíricos. Bajo este paradigma un investigador presenta preguntas de investigación que tienen una conexión con pruebas de teoría, desarrollo de teoría, o confirmación o rechazo de teoría. Las preguntas de investigación se formulan utilizando el razonamiento deductivo, que comienza con hipótesis comprobables extraídas de una teoría que debe ser aceptada o rechazada mediante la recopilación de datos empíricos (Orlikowski y Baroudi 1991; Guba y Lincoln 2005; Merterns 2007).

Bajo el paradigma *interpretivista*, el objetivo principal es obtener comprensión y explicar el fenómeno. Las preguntas de investigación bajo este paradigma suelen contener "cómo" y "por qué", que pueden ser respondidas recopilando datos cualitativos (Orlikowski y Baroudi 1991; Walsham 1993; Guba y Lincoln, 2005).

Bajo el paradigma *realista crítico*, el objetivo principal es desarrollar un mejor conocimiento de las estructuras fundamentales de un fenómeno específico. Para ello, un investigador plantea preguntas que pueden ser respondidas utilizando los métodos de los otros dos paradigmas (Carlsson, 2005; Myers, 2008; Creswell, 2009).

3.1.1.- Selección del Paradigma de Investigación

Una elección ontológica y epistemológica entre el positivismo, el interpretativismo y el realismo crítico no debe basarse en qué enfoque se considera superior en el debate de la literatura. Según Orlikowski y Baroudi (1991), un investigador debe comprender las implicaciones de su investigación y utilizar métodos que reflejen ese conocimiento, porque todas las filosofías de investigación pueden ofrecer conocimientos sobre el fenómeno de interés.

Con esto en mente, esta tesis está basada por supuestos positivistas ontológicos y epistemológicos por varias razones. En primer lugar, el objetivo de esta tesis es desarrollar un marco de investigación que incluya hipótesis examinables para probar la influencia directa de la inteligencia emocional de los empleados y su Comportamiento Creativo e Innovador, junto con el papel mediador y moderador de una variable contextual (Clima Organizacional de apoyo a la innovación) y variables personales (Autoeficacia y Engagement), en el contexto de las PYMES en España.

Por lo tanto, esta tesis sigue un método deductivo de razonamiento para validar las hipótesis. Siendo esto una característica fundamental del **paradigma positivista**.

En segundo lugar, las construcciones objeto de investigación se han obtenido de los empleados, usando un cuestionario para cuantificar los constructos, y utilizando técnicas estadísticas para evaluar las hipótesis relativas a las variables de la investigación. La confirmación de la fiabilidad y validez del modelo en la medición y los niveles estructurales se llevó a cabo mediante el uso de métodos y herramientas de SEM. Por lo tanto, la función del investigador se limita a explicar los resultados de un análisis frente a los supuestos anteriores, con una interferencia menor en los datos recogidos. Estas características del estudio están en línea con los elementos ontológicos y epistemológicos del paradigma positivista.

En tercer lugar, según Creswell (2009), el paradigma positivista es aplicable cuando el investigador y la realidad no están conectados. Además, los hallazgos deben ser replicables sin tener en cuenta a quién conduce el estudio. Un paradigma de este tipo se tuvo en cuenta tanto en el desarrollo del instrumento de encuesta (empresa independiente, encuesta realizada por internet), como en el diseño del procedimiento de confirmación para establecer la fiabilidad y validez de las mediciones. Por último, es necesario destacar, que el investigador no tenía experiencia previa con métodos cuantitativos, lo único que no se alinea con el paradigma positivista.

3.1.2.- Selección de la Metodología

Los objetivos planteados de un estudio junto con las posturas ontológicas y epistemológicas seleccionadas deben ser plasmadas en la metodología de investigación más adecuada y adecuada que se va a utilizar (Guba y Lincoln, 2005; Hall y Howard, 2008). Como se discutió en la anterior, esta tesis se basa en un paradigma positivista, siendo su objetivo, probar hipótesis derivadas de un modelo basado en problemas y carencias de investigación identificados en la revisión bibliográfica realizada en el capítulo 1.

El objetivo principal de esta tesis es validar el modelo conceptual completo propuesto en el Capítulo 2, en relación con el enfoque hipotético-deductivo (Guba y Lincoln 2005).

Según Creswell (2009), cuando el objetivo de la investigación es probar las hipótesis utilizando procedimientos estadísticos, a través de una muestra representativa de población, sobre la base de datos numéricos, la investigación cuantitativa es el enfoque más adecuado. Siendo esta metodología la utilizada en esta tesis.

En este sentido, la opción metodológica que se ha elegido requiere recoger evidencia psicométricamente válida sobre las percepciones y creencias de la población estudiada (empleados de las PYMEs en España). Esto permitirá hacer pruebas estadísticas relacionadas con las hipótesis que fundamentan el modelo conceptual completo antes mencionado.

La condición metodológica de tratar con rigor estadístico los datos obtenidos de los instrumentos de medida (cuestionarios en los que los sujetos responden varios ítems), implica comprobar la fiabilidad y validez de tales instrumentos de medida y examinar los datos resultantes mediante técnicas que permitan relacionarlos con el modelo conceptual (particularmente utilizando modelización con ecuaciones estructurales como la metodología que mejor se adecua).

3.2.- Diseño de la Investigación

El diseño de la investigación es una parte esencial e importante de la investigación, ya que determina el modelo se va a utilizar para lograr el objetivo deseado. En este sentido, asiste a un investigador para responder a las preguntas de investigación, proporcionando una justificación que conecta los datos recogidos con las preguntas de investigación (Creswell 2009).

El diseño de la investigación es básicamente una serie de decisiones lógicas que deben ser seleccionadas apropiadamente por un investigador teniendo en cuenta, según Cavana et al., (2001): (i) El objetivo de la investigación; (ii) El ámbito de investigación; (iii) El alcance de la intervención; (iv) El horizonte temporal; La muestra seleccionada para el análisis. Tomando decisiones sobre el tipo de muestra y el método de recopilación de datos que se utilizará, así como de la forma en que se medirán los constructos y se examinarán las constructos y variables.

La Ilustración 4.1 resume las actividades que han sido diseñadas para alcanzar los objetivos de esta tesis.

Al principio, el investigador revisó la literatura existente para recopilar el estado de la cuestión y así, poder determinar problemas y lagunas en la investigación existente, lo que llevó al desarrollo y formulación de las preguntas de investigación. Para responder a estas preguntas, se desarrolló gradualmente un modelo conceptual basado en los conocimientos obtenidos de la literatura pertinente. Esto ayudó al investigador a formular las hipótesis.

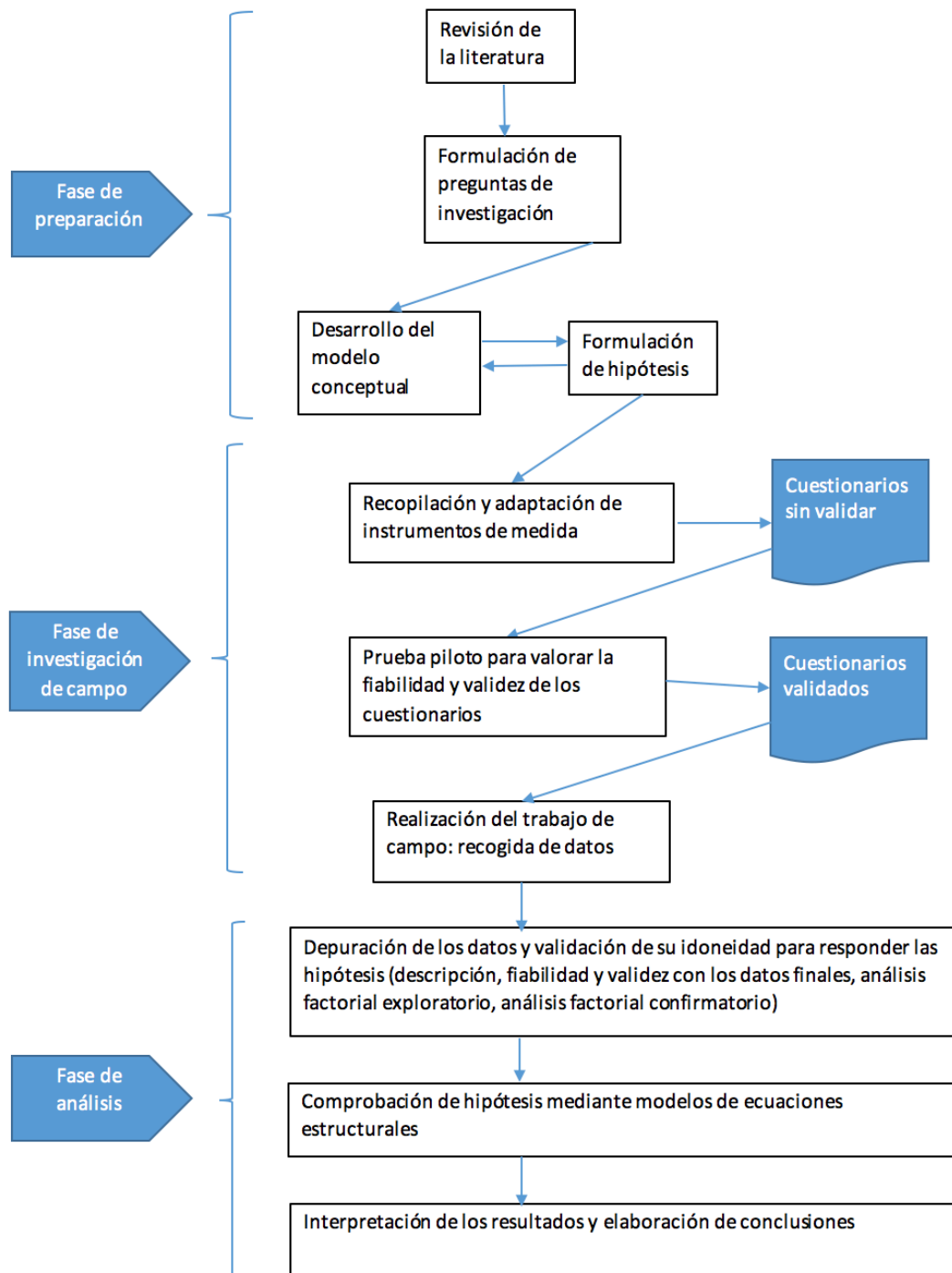
De la revisión bibliográfica del Capítulo 1, el investigador seleccionó las herramientas más validadas y pertinentes para medir los siguientes tres constructos objeto de estudio que intervienen en el marco conceptual completo propuesto: (i) La Inteligencia Emocional Percibida (EI); La Autoeficacia Laboral (OS); (iii) El Engagement (UW). Traduciendo, modificando y/o adaptando las otras dos herramientas que miden los factores contextuales y el Comportamiento Creativo e Innovador: (iv) Clima de Apoyo a la innovación (IS); Comportamiento Creativo e Innovador (IB).

En esta tesis, los datos fueron recogidos recopilando información de los empleados de las PYMES del sector terciario, excluyendo el sector público en España. Además, se realizaron pruebas previas y un estudio piloto para medir la fiabilidad y validez del cuestionario. La fase de investigación de campo, finaliza con el lanzamiento en internet de los cuestionarios validados y la recogida de datos correspondiente por una empresa independiente.

Según Punch (2003), los métodos elegidos por los investigadores deben ayudarles a responder a sus preguntas de investigación. Neuman (2006) recomienda un enfoque cuantitativo cuando se diseña un estudio para evaluar las asociaciones causales entre las construcciones subyacentes. De hecho, la evidencia estadística establecida a partir de los métodos cuantitativos se utiliza para confirmar hipótesis (Amaratunga et al., 2002).

Por ello, para dar una respuesta aceptable a las preguntas de investigación y para desarrollar un modelo teóricamente derivado y empíricamente probado para investigar las hipótesis, el método cuantitativo parecía el método más apropiado para esta tesis, iniciando así la fase de análisis, que consta de tres partes: (i) Depuración de datos y validación de su idoneidad para responder las hipótesis; (ii) Estudio y análisis de los resultados e hipótesis a través de ecuaciones estructurales; (iii) Interpretación de resultados y elaboración de conclusiones.

Ilustración 3.1. Diseño de la Investigación



3.3.- Selección de Campo de Conocimiento

El objetivo principal de esta etapa es reunir los conocimientos e investigaciones científicas relacionados con la gestión del proceso creativo y el comportamiento innovador de los empleados en las organizaciones. Esta actividad incluye una extensa revisión crítica de la literatura, incluyendo: libros, artículos de revistas científicas, e informes de conferencias y otras fuentes relevantes. Esta etapa se centra en evaluar los diferentes campos de investigación relevantes al tema, incluyendo los conceptos fundamentales de cada una de las variables del estudio; (i) Enfoques de investigación sobre creatividad e innovación; (ii) Factores que afectan la creatividad y la innovación de los empleados en el ámbito laboral; (iii) La Inteligencia Emocional y el Liderazgo en las PYMEs; (iv) Factores contextuales y personales, como la presencia de un clima propicio para la innovación, la Autoeficacia y el Engagement.

Los resultados proporcionaron un amplio conocimiento de estos campos y ayudaron al investigador a desarrollar un marco teórico. Además, la detección de lagunas y problemas en la investigación reveló la necesidad de desarrollar un modelo conceptual para abordar la escasez de investigación sobre el tema de esta tesis.

3.4.- Desarrollo del Modelo Conceptual (Capítulo 2)

Para mostrar las lagunas y los problemas de investigación, se desarrolla un modelo conceptual a partir del marco teórico. Este modelo consta de tres elementos principales: 1) Rasgos personales; 2) Factores contextuales y personales; y, 3) Resultados, incluyendo un total de 5 constructos: (i) La inteligencia emocional percibida; (ii) La Autoeficacia; (iii) El Engagement; (iv) Factores contextuales para la innovación; y (v) Comportamiento Creativo e Innovador, formulando finalmente 6 hipótesis (véase el capítulo 2). Para ello, se tomaron y/o modificaron cuestionarios existentes, para medir todos los constructos de esta tesis, haciendo posible que todas las hipótesis propuestas puedan ser probadas por métodos cuantitativos, lo que ayuda al investigador a verificarlas.

3.5.- Metodología para Análisis de Datos

Los investigadores afirman que el comportamiento de las personas puede ser medido objetivamente (Hussey y Hussey 1997), y esta tesis tiene como objetivo examinar hasta qué punto la inteligencia emocional de los empleados de las PYMEs españolas está conectado/ relacionado con el Comportamiento Creativo e Innovador de los mismos. También tiene como objetivo evaluar el papel mediador de su percepción tanto de su nivel de Autoeficacia como el grado de Engagement, junto con el papel moderador que pudieran tener los principales factores contextuales dentro de la organización que propicien un clima adecuado para la innovación. El propósito es examinar las relaciones entre los constructos definidos, utilizando un cuestionario en forma de encuesta —una herramienta eficaz y adecuada para la investigación cuantitativa, ya que permite reunir una gran cantidad de datos para determinar los factores que pueden o no influir en el Comportamiento Creativo e Innovador de los empleados en las PYMEs de España.

El enfoque cuantitativo se elige para responder a las siguientes preguntas de investigación:

RQ1: *¿Existe relación entre la Inteligencia Emocional percibida del empleado y su Comportamiento Creativo e Innovador en las PYMEs de España?*

RQ2: *¿Influye y que papel desempeña el nivel de Autoeficacia percibida en la relación existente entre la Inteligencia Emocional de los empleados y su Comportamiento Creativo e Innovador en las PYMEs de España?*

RQ3: *¿Influye y que papel desempeña el grado de Engagement percibido en la relación existente entre la Inteligencia Emocional de los empleados y su Comportamiento Creativo e Innovador en las PYMEs de España?*

RQ4: *¿En qué medida la percepción de los empleados de los factores contextuales como el Liderazgo, el Clima y la Cultura organizacional explica la relación entre su Inteligencia Emocional percibida y su Comportamiento Creativo e Innovador en las PYMEs de España?*

3.5.1- Muestra

Para mejorar la validez externa, se utilizó el muestreo probabilístico, que según Tashakkori y Teddlie (2010), se relaciona con la generalidad de los resultados de un estudio cuantitativo de la población, estableciendo la configuración y criterios para la investigación, el horizonte temporal y así sucesivamente.

Patton (2002) señaló que el objetivo del muestreo probabilístico es elegir un gran número de casos que sean representativos de la población estudiada, lo que conduce a poder extraer conclusiones representativas a nivel global de la misma. Los empleados de las PYMEs del sector terciario (más representativo) en España han sido el objeto principal de estudio de esta tesis. La estrategia de muestreo de esta tesis involucró el muestreo aleatorio simple, que es la técnica de muestreo probabilístico más ampliamente utilizada.

3.5.1.1. *Tamaño de la muestra y procedimiento de selección*

Hemos definido los siguientes criterios de inclusión de los participantes, que definen el perfil de nuestra población objetivo. Los participantes deben cumplir con todos criterios a la vez:

- (i) Trabajadores de pequeñas (10 a 50 trabajadores) y medianas empresas (51 a 250 trabajadores).
- (ii) Trabajadores del sector terciario
- (iii) NO Sector Público (Funcionarios)

Se define como criterio de exclusión a los trabajadores del sector público, puesto que su perfil es demasiado diferente del resto de trabajadores del sector servicios y no son objeto de esta tesis.

El procedimiento de muestreo será llevado a cabo por una empresa especializada en la realización de encuestas online, la cual cumple la norma ISO 26362:2009 (la norma de calidad aplicable a la gestión de paneles de investigación). La empresa cuenta con un panel conformado por alrededor de 1.300.000 personas procedentes de 23 países. En España cuenta con unos 110.000 panelistas. De los cuales 3500 personas cumplen el perfil que se desea entrevistar. El porcentaje de penetración es del 7,9%.

Para asegurar una mayor tasa de respuesta, los panelistas contestan de forma voluntaria los cuestionarios y son recompensados por su participación. Aunque potencialmente esto podría introducir sesgos por autoselección, se ha preferido asegurar la tasa de respuesta porque *a priori* no hay motivos para pensar que las personas dispuestas a realizar la entrevista tengan percepciones o creencias particulares (como grupo) acerca de los temas que son objeto de estudio.

Además, dentro de los panelistas candidatos, la muestra ha sido seleccionada aleatoriamente entre aquellos que cumplen los requisitos del proyecto. Esta selección se hace de forma proporcional a las cuotas del proyecto. Se aplican políticas de control de calidad que impiden un exceso o un déficit de encuestas, además de introducir preguntas de control y de tiempo en responder para eliminar aquellas que no cumplen con los requisitos de calidad establecidos.

Para el cálculo del tamaño de la muestra de nuestra tesis, hemos usado la fórmula de poblaciones finitas (<100.000 elementos), tomando como referencia el panel de 3500 personas, y bajo el supuesto de máxima dispersión $p=q=0,5$.

La fórmula es:

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot q}{(N - 1) \cdot e^2 + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

Donde:

- n es el tamaño de la muestra a estimar
- N es el tamaño de la población objetivo
- Z es el valor crítico para una determinada confianza,
- e es el error de estimación
- $p=q=0,5$

Para este trabajo hemos establecido como error de estimación máximo el 5% y un nivel de confianza del 95%, es decir el nivel de significación para las pruebas estadísticas será $\alpha = 0,05$.

El cálculo del tamaño de la muestra es el siguiente:

$$n = \frac{3500 \cdot 1,96^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5}{(3500 - 1) \cdot 0,05^2 + 1,96^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5} = 346,25 \approx 347$$

Hair et al. (2007) señalan que para realizar un análisis de ecuaciones estructurales se debe tener un tamaño mínimo de 100 casos. No obstante, el tamaño de la muestra debe ser bastante mayor para aumentar la potencia estadística y para prevenir problemas como: cuestionarios no válidos (respuestas repetidas, respuestas en blanco), casos atípicos, distribuciones no normales, etc.

Además, este estudio está conformado por trabajadores de pequeñas y medianas empresas de diferentes ramas del sector servicios, por lo que hay diferentes subpoblaciones. Esto hace conveniente aumentar el tamaño de la muestra, a fin de asegurar un número mínimo de casos para cada una de las subpoblaciones de objeto de estudio.

Sin embargo, según la recomendación de Hair et al. (2007), el tamaño de la muestra tampoco puede ser excesivamente grande, pues esto puede hacer más difícil la validación de los modelos estructurales. Los métodos de estimación de los modelos de ecuaciones estructurales más potentes, como el de máxima verosimilitud, tienen índices de bondad de ajuste del modelo estructural basados en pruebas de chi-cuadrado, para los cuales se deben obtener resultados no significativos ($p > 0,05$) para confirmar el modelo. Tales pruebas dependen del tamaño de la muestra, de modo que siempre se detectarán resultados significativos ($p < 0,05$) si la muestra es suficientemente grande, independientemente de la bondad del ajuste; por este motivo más muestra no siempre es mejor en el momento de validar la estimación del modelo de ecuaciones estructurales.

Teniendo en cuenta todas estas consideraciones se fijó una muestra de $n = 400$ sujetos. La muestra final obtenida es de $n = 404$ sujetos. La tabla 3.1 muestra los criterios y el nivel de participación de la muestra objetivo de estudio, que se van analizar en la siguiente sección:

3.5.2- *Recogida de datos*

En total se recogieron un total de 629 encuestas, de las cuales: 404 finalmente fueron validadas, 36 fueron eliminadas por no estar actualmente trabajando, 86 fueron eliminadas por no ser mayores de 18 años, 4 fueron eliminadas por no cumplir con los criterios ISO, 85 fueron eliminadas por no cumplir el cupo máximo por Comunidad Autónoma, 5 fueron eliminadas por no pasar las preguntas de control y, 8 fueron eliminadas por estar incompletas. Todos los participantes se

contactaron por correo electrónico introduciendo el objetivo de la investigación que incluía un enlace para contestar la encuesta vía web. Además de incluir el enlace de la encuesta en el cuerpo de cada correo electrónico, el investigador explicó brevemente tanto la naturaleza y el propósito del estudio, cómo la importancia de la contribución de los participantes en la investigación del objeto de estudio. Debido a la probabilidad de una tasa de respuesta baja (Hunt & Chonko 1987), como hemos comentado con anterioridad se premió la participación, enviando un recordatorio semanal por correo electrónico.

Tabla 3.1. Resumen general de participación

Descripción	Nº
Eliminados por estar en paro	36
Eliminados por no cumplir algún otro criterio de segmentación	86
Eliminados por no cumplir las normas de calidad (ISO)	2
Eliminados por contestar demasiado rápido	2
Eliminados por exceder la cuota por CCAA	85
Eliminados por no pasar la pregunta de control	5
Eliminados por no cumplimentar el cuestionario completo	8
Total de respuestas obtenidas	629
Número de final de cuestionarios validados	404

3.5.3- Cuestionario y Escalas de Medida

Los investigadores afirman que el sesgo es un problema que se debe controlar (Dillman 2000, Ostroff et al., 2002; Podsakoff et al., 2012). Según Dillman (2000), los investigadores tienen que controlar el sesgo si planean maximizar y minimizar las tasas de respuesta y sesgos en su investigación. El problema es que el sesgo puede aumentar o disminuir las asociaciones y, en consecuencia, puede amenazar la validez de las asociaciones entre medidas (Nunnally y Bernstein 1994).

Con el fin de controlar dicho sesgo, esta tesis utiliza algunas de las técnicas sugeridas por Podsakoff et al. (2012):

- (i) En primer lugar, se consideró reducir y minimizar la dificultad de la tarea mientras se diseñaba el cuestionario, utilizando un lenguaje claro y conciso para abordar esta cuestión. Esto es importante, ya que los ítems del cuestionario deben ser capaces de ser entendidos. Para reducir la posible confusión por parte de los participantes, todos los puntos de la escala fueron etiquetados en una única escala de 0-10.
- (ii) En segundo lugar, una carta de presentación explicaba el objetivo de la investigación y describía cómo la información podría ayudar a las PYMEs. Esta técnica fue vital porque ayudó a maximizar la motivación de los participantes y la oportunidad de responder con precisión.
- (iii) En tercer lugar, para evitar un sesgo socialmente deseable en las respuestas de los participantes, se les informó que no había respuestas correctas o incorrectas, y se les prometió que sus respuestas permanecerían anónimas. Esto es importante, ya que los encuestados que se sienten cómodos al responder a las preguntas probablemente proporcionarán opiniones honestas (Singer et al., 1992). Finalmente, se pidió a los participantes que respondieran a los cuestionarios con la mayor honestidad posible.

Además, se utilizó una encuesta auto-administrada vía web para recolectar la información, usándose para ello, una empresa de encuestas con el mayor panel de usuarios de España.

Los cuestionarios se enviaron en mayo de 2017, pidiéndole a los encuestados que respondieran en el plazo de una semana. También, se envió un recordatorio de correo electrónico para animar a los encuestados a completar la encuesta. Según Sheehan y McMillan (1999), los recordatorios por correo electrónico son importantes para lograr una mayor tasa de respuesta.

Es importante recordar que, a partir del marco conceptual, se definió un marco conceptual completo, en el que se propusieron: una variable dependiente (IB), una variable independiente (EI), dos variables mediadoras (OS y UW) y una variable moderadora (IS).

En esta sección se presenta el cuestionario empleado en la investigación y las escalas de medición en las que se ha basado su elaboración. El cuestionario completo se puede consultar en el ANEXO 1.

El cuestionario consta de 70 preguntas y tiene seis partes: 5 para cada uno de los constructos del modelo y una sección específica para las variables socio-demográficas. Las preguntas se han organizado según estas seis partes, y han sido presentadas en un orden estratégico, poniendo en primer lugar las variables socio-demográfica (con el fin de eliminar a aquellos encuestados potenciales que no cumplen el perfil), seguidas de la variable dependiente e independiente. En último lugar se han presentado la Autoeficacia y el Engagement.

Las escalas de medida utilizadas en nuestro cuestionario han sido empleadas con éxito en estudios previos y han demostrado tener una fiabilidad y validez suficientes para el propósito de la investigación. Se han usado las escalas de medida en su formato original, respetando tanto las preguntas, como el orden de presentación.

Sólo se han introducido ligeras modificaciones en la escala de medida IBI (*Innovative Behavior Inventory*) que se usa para medir el constructo: Comportamiento Creativo e Innovador y en la escala medida ISI (*Innovative Support Inventory*), que se empleo para medir el constructo: Clima de Apoyo a la innovación en la empresa.

- (i) En el primer caso, se eliminaron tres preguntas de la escala original, concretamente del Constructo de 2º Nivel: "*Implementation/ starting activities*", las cuales no eran apropiadas para el perfil de nuestros entrevistados, en su mayoría empleados y no líderes en sus empresas.
- (ii) Y, en el segundo, se decidió reemplazar el concepto de cultura del país por el de cultura de la empresa, ya que, a diferencia del estudio que dio origen a esta escala, nuestra tesis no tiene una orientación "*cross-national*".

También se efectuaron modificaciones en las escalas originales, que originariamente se basaban en escalas Likert, pero de diversos niveles (5, 6 y 7). Con objeto de aumentar la variabilidad de respuestas y homogenizar el cuestionario a un mismo esquema, decidimos incluir en todas las preguntas 11 niveles (0 a 10). Además de mejorar las propiedades numéricas de las respuestas, se espera con esta modificación facilitar al encuestado una mejor comprensión de las preguntas y de los formatos de respuesta disponibles.

A continuación, se presentan las diferentes escalas de medida (constructos) que componen el cuestionario definitivo:

- (i) *Comportamiento Creativo e Innovador (IB)*: Para la medición de la variable

dependiente se emplea la escala de medida desarrollada por Martin Lukes y Ute Stephan (2017): *"Innovative Behavior Inventory"*. Los autores realizan una extensa revisión bibliográfica de las principales escalas empleadas para la medición de la innovación y la creatividad en el entorno laboral. A partir de esta base teórica definen siete dimensiones del Comportamiento Creativo e Innovador en el entorno laboral. Se indica entre paréntesis el número de ítems que componen cada constructo de 2º Nivel: Generación de ideas (3), Búsqueda de ideas (3), Comunicación ideas (4), Implementación (3), Involucrar a otros (3), Superar obstáculos (4), Resultado de la innovación (3). Tal como se ha indicado más arriba, se ha dejado fuera del estudio la sub-escala: *"Implementación"*. A continuación, se mencionan algunos ejemplos de las preguntas empleadas para la medición de cada constructo de 2º Nivel. **Generación de ideas:** "Pruebo nuevas formas de hacer las cosas en el trabajo"; **Búsqueda de ideas:** "Trato de obtener nuevas ideas de compañeros, colegas y otros"; **Comunicación de ideas:** "Intento convencer a mis compañeros, cuando tengo una nueva idea"; **Involucración de otros** "Cuando tengo una idea nueva, busco personas que sean capaces de llevarla a cabo"; **Superación de obstáculos:** "No me rindo, incluso cuando otros me dicen que no se puede hacer o llevar a cabo", y **Resultados de la innovación:** "Frecuentemente he tenido éxito al implementar mis ideas y ponerlas en práctica". La validación de este cuestionario se hizo en tres etapas: En primer lugar, se realizó un estudio piloto en el que participaron 157 estudiantes universitarios de Alemania, Francia y Suiza y 172 trabajadores de una gran empresa automotriz en República Checa; Posteriormente, se realizó un estudio confirmatorio con 267 trabajadores de grandes firmas internacionales en la República Checa, de diversas ramas de actividad económica (manufactura, comercio, comunicaciones y tecnología y servicios); Finalmente, se realizó un estudio *"cross-cultural"* para validar el cuestionario en diversas culturas, para lo cual se realizaron estudio en Alemania, Italia, República Checa y Suiza (N=2812). Los resultados de estos estudios son satisfactorios tanto para los criterios de validez como de fiabilidad, cuyos detalles pueden ser consultados en su artículo (Lukes y Stephan, 2017). Las escalas obtuvieron

buenos niveles de fiabilidad, con índices Alpha de Cronbach entre 0,60 y 0,88, lo cual es bastante satisfactorio teniendo en cuenta que las escalas están compuestas únicamente por 3 o 4 ítems. Se analizó la validez de convergencia mediante la correlación del cuestionario con otras escalas sobre creatividad e innovación en el ámbito laboral como por ejemplo la desarrollada por Zhou y George (2001). Se obtuvieron correlaciones medianas o altas entre el cuestionario propuesto por Lukes y Stephan y, los desarrollados por otros autores, mostrando una adecuada convergencia. También se evaluó la validez discriminante de la escala, mediante el análisis de las correlaciones entre los diferentes componentes de la misma, con lo que se comprobó que si bien, como era de esperar, había correlación, no eran correlaciones altas, que habrían indicado falta de discriminación.

- (ii) *Inteligencia Emocional percibida (EI)*: Para la medición de la variable independiente se empleó el cuestionario desarrollado por Wong y Law (2002): *Emotional Intelligence Survey*. Este cuestionario está compuesto por cuatro constructos de 2º Nivel, y a su vez, por cuatro ítems cada uno: **Autoevaluación de emociones, Evaluación de emociones, Uso de la emoción y Regulación de la emoción**. Wong y Law (2002) hallaron una excelente fiabilidad para esta escala de medida y los constructos de 1º y 2º Nivel que la componen ($\alpha > 0,90$). Otros estudios que emplearon esta escala reportaron también altas fiabilidades (Khalili, 2015; Awwad y Ali, 2012; Cavazotte, Moreno y Hickmann, 2012). La Autoevaluación de las emociones se midió con preguntas como “Tengo una buena comprensión de mis propias emociones”; La evaluación de las emociones de los otros se midió con preguntas como “Conozco siempre las emociones de mis amigos a través de sus comportamientos”; El uso de las emociones se midió a través de preguntas como “Siempre me digo a mi mismo que soy una persona competente”; Y la regulación de las emociones fue medida por preguntas como “Soy capaz de controlar mis propias emociones”.
- (iii) *Clima de Apoyo a la innovación (IS)*: para medir esta variable moderadora se utilizó la escala de medida desarrollada por Lukes y Stephan (ISI): *Innovative Support Inventory*. Esta escala está compuesta por tres constructos de 2º Nivel: **Liderazgo, Clima y Cultura Organizacionales**.

El Liderazgo fue medido mediante preguntas como: “Mi jefe me motiva a aportar y sugerirle nuevas ideas”; El Clima por preguntas como “La política de remuneración en nuestra empresa motiva a los empleados a sugerir nuevas cosas y nuevos procedimientos”; y la Cultura se midió con preguntas como “La mayoría de las personas en mi empresa proponen ideas nuevas y originales en el trabajo”. Esta última escala hacía referencia en el estudio original a la cultura del país, en esta tesis se modificó esta referencia a cultura organizacional. El Liderazgo fue evaluado mediante la misma metodología que se comenta más arriba, *Innovative Behavior Inventory*, es decir pasó por un proceso de validación a nivel nacional y luego en varios países, con una muestra de trabajadores de diferentes ramas de actividad económica. La fiabilidad de las escalas fue bastante buena ($\alpha > 0,750$). Se cumplieron los criterios de validez de convergencia, es decir correlaciones altas con otras escalas similares como, por ejemplo, la escala *Organizational Support for Creativity Scale* (Zhou and George, 2001). También se cumplieron los criterios de validez discriminante, es decir se hallaron correlaciones positivas y bajas entre las tres sub-escalas (Constructos de 2º Nivel).

- (iv) *Autoeficacia*: para medir la variable mediadora Autoeficacia se empleó la versión abreviada de la escala de medida: *Occupational Self-Efficacy* propuesta y validada por Rigotti, Schyns y Mohr (2008). Se trata de una escala unidimensional compuesta por 6 ítems, por ejemplo “Permanezco tranquilo cuando me enfrento a dificultades en mi trabajo porque confío en mis capacidades”. La escala fue validada en cinco países (Alemania, Bélgica, España, Reino Unido y Suiza). En todos estos países la escala obtuvo una excelente fiabilidad ($\alpha > 0,85$) y buenos datos factoriales ($> 0,550$). Además, el análisis factorial confirmatorio validó la unidimensionalidad de la escala con muy buenos resultados en la mayoría de los índices de ajuste. Por ejemplo, el índice de bondad de ajuste global (GFI) obtuvo valores próximos a 1, mostrando un buen ajuste global del modelo: GFI=0,93 (Alemania, Bélgica y Reino Unido), GFI=0,94 (Suiza) y GFI=0,97 (España). La validez convergente fue evaluada mediante la correlación con escalas de conceptos teóricamente asociados a la Autoeficacia como rendimiento, satisfacción laboral,

compromiso con la empresa e inseguridad laboral percibida. Los cuatro primeros mostraron una correlación positiva con la Autoeficacia laboral, mientras que el último mostró una correlación inversa.

- (v) *Engagement*: La variable mediadora Engagement fue medida mediante la versión abreviada del *Utrecht Work Engagement Scale* (Schaufeli y Bakker, 2003). La escala original estaba compuesta por 24 ítems, pero los autores demostraron una fiabilidad y validez similar con la escala abreviada de 9 ítems. La escala UWES-9 está compuesta por tres constructos de 2° Nivel: **vigor, dedicación y absorción**. A continuación, se presentan algunos ejemplos de preguntas empleadas en estas sub-escalas. Vigor: “En mi trabajo me siento lleno de energía”; Dedicación: “Mi trabajo me inspira”; y Absorción “Soy feliz cuando estoy absorto en mi trabajo”. Tanto las tres sub-escalas ($\alpha > 0,790$) como la escala global ($\alpha = 0,930$) obtuvieron excelentes fiabilidades. Se realizaron diversos estudios con la técnica de análisis factorial confirmatorio, comparando una solución de un único factor y una solución con tres factores. En el caso de la versión de 9 ítems, los modelos factoriales, unidimensional y de tres dimensiones, fueron corroborados. Sin embargo, el modelo de tres dimensiones mostró mejores resultados en los índices de bondad del ajuste que los obtenidos en el modelo unidimensional. Asimismo, se corroboró que la solución fuera estable en diferentes grupos (supuesto de invarianza). La comprobación de este supuesto fue llevada a cabo mediante el método de multigrupo, donde se dedujo que los resultados de diferentes muestras de trabajadores (diez grupos con $n > 200$) no fue estadísticamente diferente al obtenido con el grupo total ($n = 9679$ para el modelo de un factor y 8120 para el modelo con tres factores). Por ejemplo, el resultado obtenido en el índice de bondad de ajuste global GFI fue el mismo con el análisis global que con el método multigrupo (GFI modelo unidimensional = 0,90, GFI modelo tres dimensiones = 0,95). Respecto a la validez discriminante, las tres escalas están correlacionadas positivamente, pero ninguna mantiene una correlación alta con las otras.

3.5.4 Pre-Test y Estudio Piloto

3.5.4.1. Pre-Test

Para mejorar la validez del contenido de los instrumentos, se utilizó un pre-test antes del estudio piloto. Según Sekaran (2003), el objetivo de un pre-test es asegurar que los participantes entiendan los ítems del cuestionario y no hay dificultades con la redacción. Este pre-test tiene especial relevancia dado que dos de las escalas de medida utilizadas tanto para medir IB (variable dependiente), como IS (Efecto moderador) no se habían validado en España. Además de haber tenido que traducirlas de su idioma original, el inglés. Dicho pre-test, se realizó durante la primera semana de abril de 2016, participando diez empleados de PYMEs del sector de comercio minorista (4) y de servicios de alojamiento y servicios turísticos (6) en Barcelona. Además, se consultó a un experto traductor jurado y a dos expertos académicos bien versados en liderazgo e innovación.

El pre-test examinó el grado de relevancia de cada elemento de construcción y recibió comentarios y retroalimentación de los encuestados para indicar la aceptabilidad de los ítems desde las perspectivas práctica y académica, modificando todas las escalas y la traducción de algunos ítems de la encuesta. Los datos recogidos en la fase previa al ensayo no se utilizaron en el análisis posterior.

3.5.4.2. Estudio Piloto

Se realizó un estudio piloto para establecer sobre todo la fiabilidad de cada uno de los instrumentos que mide cada constructo, durante la segunda y tercera semana de abril de 2017. Del mismo modo, se tomaron anotaciones (*Nota) para cada variable socio-demográfica con el objetivo de informar al panel de encuestas, sobre posibles desviaciones a corregir para que la muestra definitiva fuera lo más representativa posible del mercado laboral en España.

(i) Descripción demográfica de la muestra piloto

Tabla 3.2. Participación por Sexo

Sexo	Frecuencia	Porcentaje
Hombre	45	42,9
Mujer	60	57,1
Total	105	100,0

*Nota: Se detectó e informó la necesidad de corregir el porcentaje para ser más paritario en el cuestionario final.

Tabla 3.3. Participación por Edad

Edad	Frecuencia	Porcentaje	% acumulado
De 18 a 24	5	4,8	4,8
De 25 a 34	30	28,6	33,3
De 35 a 44	42	40,0	73,3
De 45 a 54	20	19,0	92,4
Más de 54	8	7,6	100,0
Total	105	100,0	

*Nota: No se detectó, ni informó ningún problema en la distribución de esta variable.

La introducción de estas dos primeras variables queda justificada en la revisión bibliográfica del Capítulo 1, en la que se hace referencia a las investigaciones de Lehman, (1966) y, Mumford y Gustafson, (1988): los autores, no encontraron diferencias por género, pero sí por edad en la relación existente entre estas dos variables socio-demográficas y la creatividad.

Más adelante en el capítulo 5: Discusión y Conclusiones, se analizarán si se detectan diferencias significativas en las respuestas mediante ANOVA.

Tabla 3.4. Participación por CCAA

CCAA Comunidad Autónoma	Frecuencia	Porcentaje
Andalucía	4	3,8
Aragón	7	6,7
Principado de Asturias	3	2,9
Baleares	6	5,7
Canarias	3	2,9
Cantabria	4	3,8
Castilla y León	5	4,8
Castilla-La Mancha	5	4,8
Catalunya	13	12,4
C. Valenciana	13	12,4
Extremadura	3	2,9
Galicia	7	6,7
Madrid	13	12,4
Murcia	3	2,9
Navarra	8	7,6
País Vasco	7	6,7
La Rioja	1	1,0
Ceuta	0	0,0
Total	105	100,0

*Nota: No se detectó, ni informó ningún problema en la distribución de esta variable, pero se acordó con el panel de encuestas que Cataluña, Madrid, País Vasco y Comunidad Valenciana representarán en la medida de lo posible el 50% de la muestra total, para posteriores análisis.

Tabla 3.5. Participación por Pequeña vs Mediana Empresa

PYMEs	Frecuencia	Porcentaje
10 a 50 empleados	59	56,2
51 a 250 empleados	46	43,8
Total	105	100,0

*Nota: No se detectó, ni informó ningún problema en la distribución de esta variable, siendo normal que el número de participantes de la pequeña empresa sea mayor, pues es también mucho mayor el número de pequeñas frente a empresas medianas.

Tabla 3.6. Tiempo trabajando en la empresa

Años trabajando	Frecuencia	Porcentaje	% acumulado
4 años o menos	35	33,3	33,3
De 5 a 7 años	20	19,0	52,4
De 8 a 10 años	21	20,0	72,4
11 años o más	29	27,6	100,0
Total	105	100,0	

*Nota: No se detectó, ni informó ningún problema en la distribución de esta variable.

Tabla 3.7. Personas a cargo

Personas a cargo	
Media	2,98
Mínimo	0
Máximo	181
Total	n = 105

*Nota: El siguiente cuadro introduce una casilla para que el participante indique el número, el propósito es poder establecer una clasificación entre líderes (con personas a cargo) y no líderes (sin personas a cargo).

Tabla 3.8. Actividad de la empresa

Actividad	Frecuencia	Porcentaje
Comercio	8	8
Turismo	9	9
Transportes y almacenamiento	4	4
Inmobiliarias y alquileres	3	3
Tecnologías de la información y comunicación	15	14
Servicios a las empresas	16	15
Otras actividades	50	48
Total	105	100

*Nota: El siguiente cuadro muestra la actividad concreta de la empresa dentro del sector servicios de acuerdo a la clasificación establecida por el INE (Instituto Nacional de Estadística, al comprobar que casi el 50% de las respuestas pertenece a Otras Actividades, se decidió eliminar esta variable en el cuestionario final.

Tabla 3.9. Nivel de estudios

Formación	Frecuencia	Porcentaje	% acumulado
Sin estudios	0	0,0	0,0
Educación primaria	2	1,9	1,9
Educación secundaria primera etapa (ESO, BUP...)	5	4,8	6,7
Educación secundaria segunda etapa (bachillerato, COU...)	10	9,5	16,2
Formación Profesional	15	14,3	30,5
Ciclo formativo de grado superior Licenciatura / Diplomatura / Ingeniería	19	18,1	48,6
Estudios de postgrado, máster o doctorado	54	51,4	100,0
Total	105	100,0	

Como conclusión de las variables socio-demográficas analizadas en el piloto, de las 9 variables propuestas, finalmente son 8 las que se mantienen en el cuestionario final, siendo estas: (i) Sexo, (ii) Edad, (ii) Situación Laboral, (iv) Comunidad Autónoma, (v) Tiempo Trabajando, (vi) Nivel de Estudios, (vii) Número de Empleados de la empresa y, (viii) Número de Personas a Cargo.

Tabla 3.10. Fiabilidad de los instrumentos de medida en la muestra piloto

Fiabilidad	Constructo 2º Nivel	Nº items	α Cronbach
EI (Inteligencia Emocional Percibida)	EI1: Emociones propias	4	0,834
	EI2: Emociones de otros	4	0,813
	EI3: Regulación	4	0,817
	EI4: Uso de las emociones	4	0,824
IB (Comportamiento Creativo e Innovador)	IB1: Inicio	6	0,828
	IB2: Planificación	7	0,890
	IB3: Implementación	4	0,933
	IB4: Resultado	3	0,882
IS (Clima de Apoyo a la Innovación)	IS1: Liderazgo	5	0,914
	IS2: Clima	3	0,901
	IS3: Cultura	4	0,886
OS (Autoeficacia Percibida)	OS1: Autoeficacia	6	0,896
UW (Engagement Percibido)	UW1: Vigor	3	0,877
	UW2: Dedicación	3	0,905
	UW3: Absorción	3	0,863

La segunda razón por la que se ha realizado una prueba piloto es para comprobar la fiabilidad de las escalas de medida. En este sentido, según la recomendación de Churchill (1979), el refinamiento de la escala es necesario para calcular el coeficiente de fiabilidad. De la misma forma, Spector (1992) observó que el alfa de Chronbach para todas las preguntas bajo cada construcción debe estar

por encima de 0,70, mostrando que las preguntas miden la misma construcción, siendo los resultados de la prueba de fiabilidad muy satisfactorios con valores que oscilan entre 0,813 y 0,933 (ver Tabla 3.10).

De acuerdo con Nunnally y Bernstein (1994), todas las dimensiones fueron retenidas, ya que mostraron alta fiabilidad, dando como resultado un cuestionario final de 70 ítems.

Es necesario aclarar, que los datos recogidos en la prueba piloto no se utilizaron en la fase principal del estudio: en otras palabras, no se han utilizado las 105 respuestas recogidas de esta fase en el estudio principal, donde se recibieron 404 respuestas utilizables.

3.5.5. Análisis de datos: Enfoque, Estructura y Herramientas

3.5.5.1. Enfoque y Método

La metodología estadística principal utilizada en esta tesis es la modelización de ecuaciones estructurales²¹ (Hair et al., 2010; Kline, 2016), que permite analizar las relaciones entre variables observadas y latentes, así como evaluar la validez de los constructos de éstas últimas. SEM se basa en modelos estadísticos que explican las relaciones entre múltiples variables observadas o latentes (Hair et al., 2010). Es una técnica multivariante que combina aspectos del análisis factorial y regresiones múltiples que permiten al investigador estimar los efectos directos e indirectos de las variables independientes sobre las variables dependientes.

La función principal de SEM es determinar qué tan bueno es el ajuste entre la estructura teórica postulada por nuestras hipótesis y la estructura empírica de los datos hallados en nuestra muestra, permitiendo realizar un contraste estadístico simultáneo de todo el sistema de relaciones entre los constructos, a fin de determinar hasta qué punto éste es coherente con los datos. Si los datos empíricos apoyan la estructura teórica postulada por las hipótesis, la matriz de covarianzas observada y la matriz derivada del modelo teórico no tendrán diferencias estadísticamente significativas. Esto quiere decir que el modelo se ajusta apropiadamente a la estructura de los datos.

²¹ *Structural Equation Modeling, SEM*

Sin embargo, es preciso señalar que la corroboración de un modelo de ecuaciones estructurales no es una prueba definitiva, puesto que lo que se demuestra es que el modelo teórico propuesto es compatible con los datos, pero podrían hallarse otros modelos alternativos que se ajustaran mejor a los datos, por lo que, en rigor, se trata de una prueba de confirmación de la teoría más que una demostración de la misma.

Byrne (2010) sugiere varias ventajas de SEM sobre otros procedimientos multivariados tales como:

- (i) El SEM toma un enfoque confirmatorio en lugar de uno exploratorio para el análisis de datos, teniendo en cuenta la noción de que el patrón de relaciones entre variables ha sido especificado a priori por la teoría, lo que a su vez provee un análisis válido (sustentado en los hallazgos de autores anteriores) y confiable (basado en escalas de medición de los constructos contrastadas en estudios previos) de los datos con propósitos inferenciales. Otros procedimientos multivariados son generalmente descriptivos por naturaleza y hacen que la prueba de hipótesis sea un poco difícil en comparación con el contraste de hipótesis mediante SEM.
- (ii) SEM proporciona estimaciones explícitas del error de medida de las variables, en comparación con la mayoría de los procedimientos multivariados tradicionales que generalmente no pueden evaluar o corregir este tipo de error.
- (iii) A diferencia de otros métodos que se centran sólo en las variables observadas, SEM permite estudiar también las variables latentes o constructos. Además, permite combinar en un mismo análisis ambos tipos de variables.

La naturaleza multivariante de SEM prueba tanto los efectos directos como los indirectos de unas variables sobre otras. Mientras que los métodos tradicionales prueban únicamente los efectos directos.

Como se observa, todas estas ventajas de SEM son relevantes para la investigación objeto de estudio de esta tesis. En otras palabras, mediante la técnica SEM se puede trabajar con variables latentes, como son los constructos propuestos, y así, poder estimar sus errores de medida. Además, se podrán probar estructuras complejas de relación entre variables independientes, mediadoras, moderadoras y

dependientes. Del mismo modo, también será posible estimar tanto los efectos directos como indirectos, como el que tendría la variable independiente (*Inteligencia Emocional Percibida*) sobre la variable dependiente (*Comportamiento Creativo e Innovador*). Así como, el efecto indirecto, mediado por la *Autoeficacia*, el *Engagement* y el *Clima de Apoyo a la Innovación* percibidos del trabajador, que sí tendrían una relación directa con la variable dependiente.

SEM consiste en un sistema de ecuaciones lineales que establecen relaciones de dependencia o independencia entre los constructos. En un mismo modelo estructural, una variable o constructo puede cumplir simultáneamente el rol de dependiente o independiente respecto a otras variables del modelo. Por ejemplo, en el modelo propuesto, la *inteligencia emocional percibida* influye positivamente en las variables mediadoras *Autoeficacia* y *Engagement*, estas variables son por tanto dependientes de la primera, pero a la vez, los constructos *Autoeficacia* y *Engagement* son variables independientes respecto al *Comportamiento Creativo e Innovador*. Estas variables influyen de manera directa en la variable dependiente, y a su vez contienen el efecto indirecto de la variable independiente sobre ésta.

Según Hair et al., (2007) y Loehlin, (2012) los modelos SEM contienen tanto un modelo de medición como un modelo estructural, por eso, es necesario ajustar primero el modelo de medición, para luego poder contrastar el modelo estructural. El modelo de medición aborda y evalúa la confiabilidad y validez de los indicadores usados para medir los constructos. En esta tesis, se evaluará la calidad de las escalas para medir los constructos que proponemos en nuestras hipótesis, siendo este precisamente el objetivo principal de la etapa de análisis factorial confirmatorio del estudio. Una vez validado el modelo de medición, se puede evaluar el modelo estructural. Este modelo aborda las relaciones entre los constructos, especificando las relaciones directas e indirectas entre ellas. El propósito del modelo estructural es contrastar las relaciones causales entre los constructos, de acuerdo con las hipótesis propuestas.

Existen tres grandes estrategias para el desarrollo y evaluación del modelo estructural (Byrne, 2010; Cupani, 2012; Kline, 2016): (i) la estrictamente confirmatoria, (ii) la de modelos rivales y, (iii) la de desarrollo.

- (i) *En la estrategia estrictamente confirmatoria*, el investigador postula un modelo único basado en la teoría, recoge los datos apropiados y pone a

prueba el ajuste del modelo hipotético a los datos de la muestra. El investigador rechaza o no rechaza el modelo teórico original y no se hacen modificaciones al respecto.

- (ii) *En la estrategia de modelos alternativos o rivales*, el investigador intenta proponer varios modelos alternativos según la teoría. El investigador selecciona un modelo como el modelo más apropiado que representa los datos de la muestra después de analizar el conjunto de datos empíricos.
- (iii) Finalmente, *la estrategia de desarrollo del modelo*, parte de un modelo definido desde la teoría, pero se busca mejorar dicho modelo hipotético, ya sea modificando el modelo de medición o el modelo estructural, o ambos, según los datos hallados en la muestra.

En esta tesis se seguirá tercera de estas estrategias, se partirá de un modelo definido que ha sido validado en la revisión bibliográfica, con el objetivo de ser susceptible de modificación y mejora en su aplicación pionera en España.

Siguiendo las indicaciones de Cupani (2012), para la modelización mediante SEM se deben cumplir seis pasos:

- (i) *Especificar el modelo*, de acuerdo a la base teórica. Se debe construir un diagrama de secuencias (path diagram) en el que se deben especificar todas las relaciones que se desea contrastar.
- (ii) *Identificar el modelo*. Se hace una primera estimación de los parámetros. AMOS aplica un algoritmo para determinar si el modelo se halla o no sobre-identificado en función de los parámetros a estimar y el tamaño de la muestra. En SEM, el objetivo principal es tener un modelo que sea sobre-identificado donde el número de observaciones es más que el número de parámetros que se van a estimar (Hair et al., 2007), esto se traduce en que los grados de libertad son >1 .
- (iii) *Estimar los parámetros del modelo*. La estimación de los parámetros (errores, regresiones, varianzas, etc.) se realiza mediante programas estadísticos especializados, en nuestro caso AMOS.
- (iv) *Evaluar el ajuste del modelo*. Se trata de determinar hasta qué el modelo teórico se ajusta a la estructura empírica hallada en la muestra. Existen tres tipos de índices de bondad del ajuste: medidas absolutas que evalúan

el ajuste global del modelo, medidas de ajuste incremental, que permiten comparar modelos, y medidas de parsimonia, es decir que comparan los modelos de acuerdo al número de parámetros estimados, prefiriéndose los modelos que a igual capacidad explicativa resultan más parsimoniosos que otros modelos evaluados.

- (v) *Interpretar los resultados.* Se escoge y justifica el modelo más apropiado, se determina si las hipótesis tienen o no soporte empírico y se interpretan los resultados de acuerdo a lo establecido por la teoría y de cara a la propuesta de nuevos estudios.

Tal como se ha comentado, existen muchos métodos para evaluar la bondad de ajuste del modelo (Kline, 2016). Por ejemplo, los índices de ajuste absoluto evalúan el ajuste general del modelo y proporcionan una indicación fundamental de cómo la estructura de hipótesis derivadas de la teoría se ajusta o no a los datos empíricos. Las pruebas de bondad de ajuste global más utilizadas son χ^2 y $\chi^2/\text{grados de libertad}$. En métodos alternativos, que no requieren el cumplimiento del supuesto de normalidad, se pueden usar ajustes como RMSR (el residuo cuadrático medio).

Otro índice de ajuste absoluto es GFI (índice de bondad de ajuste). GFI tiene un rango que va de 0 a aproximadamente 1, donde los valores más altos indican un mejor ajuste, siendo el valor mínimo de aceptación, 0,90. Existen algunos índices de comparación de modelos, conocidos como índices incrementales, que comparan el modelo propuesto con el modelo nulo (modelo en que todas las variables son independientes entre sí) u otros modelos alternativos, siendo los índices de ajuste incremental más utilizados: el NFI (índice de ajuste normalizado) y el RFI (índice de ajuste relativo).

Los índices de ajuste parsimonioso también ponen a prueba la bondad del ajuste del modelo y representan la relación entre los grados de libertad en el modelo evaluado y los grados de libertad en el modelo independiente. El PNFI es uno de los índices de ajuste más empleados para la valoración del ajuste de parsimonia.

3.5.5.2. Estructura del Análisis de Datos

El análisis estadístico utilizado en esta tesis, ha seguido las siguientes etapas:

- (i) **Depuración de los datos.** Se ha comprobado la ausencia de valores faltantes y de casos atípicos. Aunque los valores faltantes son inexistentes en este caso (por la forma de administración del cuestionario), su presencia hubiera sido importante para la estimación en los modelos de ecuaciones estructurales.

No se han detectado casos atípicos en las respuestas a los ítems entendiendo como tales los detectables mediante la distancia de Mahalanobis o medidas similares: al tratarse de escalas ordinales con límite inferior (0) y superior (10), siendo tales medidas poco ilustrativas. Sí que se han examinado las posibles respuestas poco comprometidas (*unengaged responses*), observando si algunos individuos presentaban nula variabilidad en las respuestas y/o rangos de valores poco creíbles (p.ej., todo 0, todo entre 0 y 1, todo 10, etc.).

- (ii) **Análisis descriptivo demográfico.** En esta etapa simplemente se pretende describir la muestra mediante el resumen de las variables demográficas: (i) Género, (ii) Edad, (iii) Comunidad Autónoma, (iv) Situación Laboral, (v) Nivel de Estudios, (vi) Número de Empleados de la empresa, (vii) Experiencia Laboral (años), y (viii) Número de Personas a su Cargo.

- (iii) **Análisis exploratorio.** El objetivo principal de este análisis es determinar si las variables aceptan ser descritas mediante la distribución normal multivariante, que es una hipótesis necesaria para el uso de Máxima Verosimilitud (*Maximum Likelihood*, ML) para la estimación de coeficientes en modelos de ecuaciones estructurales. El cumplimiento de este supuesto se ha evaluado mediante la curtosis univariante y la medida de Mardia (o curtosis multivariante en terminología de AMOS) así como con el índice de asimetría (*skewness*), histogramas y gráficos de normalidad.

- (iv) **Análisis de fiabilidad y validez.** Fundamentalmente en esta etapa se quiere comprobar que los cuestionarios tienen buenas propiedades psicométricas. En particular, se quiere determinar si podemos esperar que el instrumento de medida proporcione consistentemente resultados parecidos bajo condiciones parecidas.

El indicador más intuitivo y utilizado es el α de Cronbach que, si bien existen

situaciones en las que se abusa de ella y es preferible complementar con otras medidas (como la fiabilidad compuesta, y otras), en este caso proporciona conclusiones equivalentes; por un principio de parsimonia se reporta la medida más intuitiva. Aunque se observan valores satisfactorios en las α , se han analizado también suprimiendo cada ítem por separado, a fin de detectar ítems que no mejoran la fiabilidad.

- (v) **Análisis Factorial Exploratorio** (*Exploratory Factor Analysis, EFA*). Siendo el objetivo, comprobar que la agrupación de los ítems en factores concuerda (teniendo en cuenta la variabilidad de los datos en la muestra obtenida) con su agrupación en las escalas adoptadas. Dada la distribución de las variables, se han extraído factores para cada escala utilizando Mínimos Cuadrados Generalizados (*Generalized Least Squares, ULS*) y transformación Varimax. La factorización permite reducir los datos a unos pocos factores, para así lograr un modelo más parsimonioso y eliminar los datos redundantes e irrelevantes, que pueden distorsionar el análisis. La transformación Varimax permite distinguir mejor los factores extraídos, y en consecuencia facilita la interpretación de los resultados.

Se ha comprobado que los ítems que comunalidades suficientemente altas (mínimo de 0,300, aunque han resultado ser superiores). Para la determinación del número de factores a retener, se han tenido en cuenta: (i) los valores propios (o autovalores) de los factores (preferiblemente alrededor de 1 o superiores), (ii) la pendiente del gráfico de sedimentación, y (iii) la proporción de varianza explicada (que sea suficiente, alrededor del 80%, en los casos dudosos por los dos criterios anteriores), demostrando que se ha encontrado una estructura similar a la hallada por otros investigadores (es decir, con el mismo número y contenido de las dimensiones de los constructos). El análisis factorial exploratorio se ha realizado con el programa IBM SPSS 22.

- (vi) **Análisis Factorial Confirmatorio** (*Confirmatory Factor Analysis, CFA*). En esta etapa se han utilizado modelos de ecuaciones estructurales para comprobar que las relaciones entre las variables observadas y latentes en cada escala (el modelo de medición) es el que supone el modelo conceptual. Por los problemas de normalidad multivariante detectados, la estimación se ha

realizado por Mínimos Cuadrados No Ponderados (ULS) utilizando AMOS 22.0. Por ser una etapa crítica del análisis, se han complementado los resultados con medidas robustas (a la no-normalidad multivariante) implementadas en el paquete *lavaan* de R. Se ha evaluado la bondad de ajuste de cada modelo empleando diferentes medidas, robustas en las obtenidas con R (con CFI y TLI robustas) y para el caso de mínimos cuadrados no ponderados en AMOS con GFI.

- (vii) **Evaluación de las hipótesis mediante modelos de ecuaciones estructurales.** Una vez ajustado el modelo de medida, podemos estimar el modelo estructural, que pone en relación nuestros constructos, según las relaciones propuestas por la teoría. Es decir, en esta etapa se estudia la relación entre los constructos o variables latentes permitiendo contrastar las hipótesis de la investigación. Habiendo comprobado en el CFA las diferencias de estimación con diversos procedimientos e índices, en este caso la estimación se ha realizado con el programa AMOS 22.0 utilizando mínimos cuadrados no ponderados.
- (viii) **Evaluación del impacto de las principales variables socio-demográficas mediante ANOVA.** A través de ANOVA (SPSS) se realiza un análisis de la varianza por variable socio-demográfica en función de cada uno de los subgrupos objeto de estudio, comparándolas con el constructo deseado. Este análisis se usa para contrastar que las respuestas entre grupos dentro de una misma variable demográfica no son significativamente distintas.

3.5.5.3. Software Utilizado

El software utilizado en el análisis ha sido: IBM SPSS Statistics versión 22. Para el análisis de modelos de ecuaciones estructurales se ha utilizado AMOS 22.0.0. Complementariamente, también se ha utilizado R 3.4.0 (R Core Team, 2017).

3.5.6. Depuración de datos

Una de las primeras tareas del investigador es cribar los datos (*data screening*), eliminando aquellos casos que puedan distorsionar el análisis estadístico. En esta parte de la tesis tenemos en cuenta tres clases de problemas: (i) datos faltantes, (ii) casos atípicos y (iii) respuestas poco comprometidas.

- (i) La falta de datos es uno de los problemas más comunes en el análisis de datos (Tabachnick y Fidell, 2007) y se refiere a una situación en la que los valores de las variables no son válidos para el análisis (Hair et al., 2010). De acuerdo con Tabachnick y Fidell (2007), si la proporción de valores faltantes es muy pequeña, los valores medios deben ser sustituidos. Entonces, la imputación debe realizarse aplicando la rutina SPSS con una opción '*Replace with mean*', que calcula el valor medio de la variable y luego da un valor al caso que falta (Pallant 2011).

Hair et al. (2007) sostienen que los datos perdidos (*missing data*) pueden tener un impacto importante en el análisis y los resultados estadísticos, haciéndolos sesgados e inválidos. En este estudio se han buscado cuestionarios con datos faltantes. Por el procedimiento de recogida de datos, ninguna observación contenía valores vacíos, pues se eliminaron los 8 cuestionarios que estaban incompletos. En consecuencia, no ha sido necesario realizar ninguna imputación (p.ej., por la mediana de la variable).

Además, para asegurar que los encuestados leyeran cuidadosamente cada ítem del cuestionario y para disminuir o eliminar el sesgo del conjunto de respuestas, los datos se verificaron con el fin de eliminarlos del análisis. Nunnally y Bernstein (1994) sugieren introducir algún ítem inverso o una pregunta de control en el cuestionario; La razón es que un encuestado que no identifica estas preguntas está involucrado en algún tipo de sesgo de respuesta, y debe ser eliminado de la muestra. Esto ayuda a los investigadores a aumentar la precisión de los datos a analizar (Abu Bakar, 2013). Para garantizar esta parte importante se incorporó una pregunta de control (lo que llevo a eliminar a 5 encuestados), y un parámetro de tiempo de respuesta (eliminando a 2 encuestados por responder demasiado rápido), garantizando que todos los encuestados se tomaron su tiempo para leer y entender las preguntas.

- (ii) Los casos atípicos son observaciones con una combinación inusual de características, las cuales los diferencian significativamente del resto de la muestra. Hair et al. (2007) señalan cuatro posibles fuentes u orígenes de este tipo de datos: (i) los errores de entrada o codificación de los datos, por

ejemplo entrar en la base un 33 en lugar de un 3; (ii) la ocurrencia de un acontecimiento extraordinario que afecte las respuestas de los encuestados, por ejemplo un accidente; y (iii) Las observaciones extraordinarias para las cuales el investigador no tiene explicación, las cuales usualmente son suprimidas del análisis, a menos que el investigador detecte que son propias de un segmento válido de la población. (iv) Las observaciones que se sitúan fuera del rango usual de la variable, habitualmente se toma como referencia la distribución normal.

Los casos atípicos pueden afectar notablemente la distribución de las variables, haciendo que éstas se alejen significativamente de la distribución normal. Esto afecta considerablemente al análisis multivariante de los datos, en específico a las técnicas basadas en métodos estadísticos paramétricos, que tienen como uno de sus supuestos básicos la normalidad de las variables. Tanto el análisis factorial como los modelos de ecuaciones estructurales se basan en modelos de regresiones lineales y correlaciones, dos técnicas basadas en métodos paramétricos, los cuales son muy sensibles a la falta de normalidad.

Mediante la salida de AMOS 22.0, se han examinado los casos con una distancia de Mahalanobis significativa al 99,9% de confianza, es decir con $p < 0,001$. Sin embargo, por tratarse de escalas ordinales con límite inferior (0) y superior (10), y aunque en teoría la distancia de Mahalanobis podía mostrar casos anómalos, a efectos prácticos en este caso no resulta una medida relevante.

- (iii) Se ha verificado que no existan respuestas poco comprometidas (*unengaged responses*) en la base de datos, casos en los que el encuestado responde a todas o casi todas las preguntas del cuestionario de la misma forma. Para detectar la presencia de este problema se ha analizado la variabilidad de las respuestas mediante el cálculo de la desviación típica del total de preguntas de las escalas que componen el cuestionario. Una desviación típica igual (o muy cercana) a cero indica que el encuestado ha dado la misma respuesta a todas (o casi todas) las preguntas del cuestionario, y por tanto se debería eliminar de la base de datos.

IV – RESULTADOS Y ANÁLISIS

Capítulo 4.- RESULTADOS Y ANÁLISIS

Para asegurar que los datos son objetivos y representan con precisión los fenómenos objetos de estudio, los investigadores deben examinar la fiabilidad y validez de las mediciones (Straub, 1989), con el objetivo de confirmar que la conclusión estadística es fiable y válida, estable e imparcial. La fiabilidad calcula si un instrumento de medición es consistente en diferentes ocasiones o en situaciones repetidas, mientras que la validez se refiere a la precisión de un instrumento para el propósito de medición previsto (Campo, 2009).

En este cuarto capítulo se presentan y analizan los principales resultados obtenidos de la muestra objeto de estudio. En este sentido, este capítulo se divide en cinco secciones:

- (i) La sección 4.1 presenta el análisis descriptivo y exploratorio de la muestra, e incluye un análisis descriptivo y exploratorio: de las variables socio-demográficas (Genero, Edad, Situación Laboral, Comunidad Autónoma, Tiempo Trabajando, Nivel de Estudios, Número de Empleados de la empresa y Número de Personas a Cargo); de las escalas utilizadas durante la investigación; y de la hipótesis de normalidad multivariante.
- (ii) La sección 4.2 presenta los resultados del análisis de la Fiabilidad y Consistencia de las escalas.
- (iii) La sección 4.3 presenta los resultados del análisis factorial exploratorio (EFA), en el que se comprueba que los ítems (que son, en este caso, las variables observadas) se agrupan efectivamente en las escalas previstas por el modelo conceptual.
- (iv) La sección 4.4 a través del análisis factorial confirmatorio valida el modelo de medición, en el sentido que (utilizando modelización mediante ecuaciones estructurales) establece si las relaciones entre las variables observadas y latentes en cada escala (el modelo de medición) es el que supone el modelo conceptual completo propuesto en esta tesis.
- (v) La sección 4.5 presenta el análisis de evaluación de las hipótesis utilizando modelos de ecuaciones estructurales.

4.1. *Análisis Descriptivo y Exploratorio de la muestra*

La ficha técnica de la muestra ya ha sido definida y justificada en el Capítulo 3, concretamente en el apartado 3.5.1, por lo tanto, en este apartado sólo se analizarán los resultados obtenidos.

4.1.1. **Análisis Descriptivo de las variables socio-demográficas.**

En esta sección se analizarán los resultados obtenidos de participación en función de las variables socio-demográficas: (i) Sexo, (ii) Edad, (iii) Situación Laboral, (iv) Comunidad Autónoma, (v) Tiempo Trabajando, (vi) Nivel de Estudios, (vii) Número de Empleados de la empresa y, (viii) Número de Personas a Cargo.

4.1.1.1 *Variable demográfica: Sexo*

La siguiente tabla 4.1 muestra la frecuencia y el porcentaje de encuestados que han completado con éxito los cuestionarios, es importante destacar la paridad en los resultados:

Tabla 4.1. Participación por Sexo

Sexo	Frecuencia	Porcentaje
Hombre	197	48,8
Mujer	207	51,2
Total	404	100,0

4.1.1.2 *Variable demográfica: Edad*

La siguiente tabla 4.2 muestra la distribución en función de la edad de los participantes. Es importante destacar que la mayoría de los encuestados está entre 25 y 54 años (89,9%) siendo una distribución similar a la del mercado laboral, lo cual contribuye a garantizar la representatividad de la muestra.

Tabla 4.2. Participación por Edad

Edad	Frecuencia	Porcentaje	% acumulado
De 18 a 24	14	3,5	3,5
De 25 a 34	112	27,7	31,2
De 35 a 44	153	37,9	69,1
De 45 a 54	98	24,3	93,3
Más de 54	27	6,7	100,0
Total	404	100,0	

4.1.1.3 Variable demográfica: Situación Laboral

El 100% de los encuestados está trabajando actualmente. Con ello se eliminan posibles sesgos derivados tanto de un prolongado tiempo de inactividad como de una descripción genérica del clima de apoyo a la innovación.

4.1.1.4 Variable demográfica: Número de empleados

La siguiente tabla 4.3, muestra los participantes que trabajan en la Pequeña y en la Mediana empresa²², siendo una distribución similar a la del mercado laboral, lo cual contribuye a garantizar la representatividad de la muestra.

Tabla 4.3. Participación por Pequeña vs Mediana Empresa

PYMEs	Frecuencia	Porcentaje
10 a 50 empleados	266	65,8
51 a 250 empleados	138	34,2
Total	404	100,0

²² Para definir lo que se entiende por Pequeña o Mediana empresa se han seguido los criterios establecidos por el INE (Instituto Nacional de Estadística)

4.1.1.5 Variable demográfica: Comunidades Autónomas

La siguiente tabla 4.4 muestra la distribución en función de la Comunidad Autónoma donde actualmente trabajan los participantes. Más adelante se utilizará una sub-clasificación separando las más importantes: Madrid, Cataluña, País Vasco y Valencia (48,6%) para ver si existen diferencias con el resto, ya que en ellas se concentra la mayor parte de PYMEs en España (DIRCE, 2016).

Tabla 4.4. Participación por CCAA

CCAA Comunidad Autónoma	Frecuencia	Porcentaje
Andalucía	19	4,7
Aragón	25	6,2
Principado de Asturias	14	3,5
Baleares	15	3,7
Canarias	13	3,2
Cantabria	9	2,2
Castilla y León	30	7,4
Castilla-La Mancha	19	4,7
Catalunya	46	11,4
C. Valenciana	50	12,4
Extremadura	11	2,7
Galicia	28	6,9
Madrid	58	14,4
Murcia	13	3,2
Navarra	7	1,7
País Vasco	42	10,4
La Rioja	4	1,0
Ceuta	1	0,2
Total	404	100,0

4.1.1.6 Variable demográfica: Tiempo trabajando

La siguiente tabla 4.5 muestra el número de años que llevan los participantes trabajando en la empresa, aquellos con más de 5 años representa el 61,4%. Este dato puede ser importante debido a la gran cantidad de trabajo temporal y estacional del mercado laboral español, sobre todo en el sector turístico, y también por el grado de adaptación y conocimiento de la empresa donde realizan su trabajo. Así mismo, se ha considerado de interés añadir al análisis aquellas personas que lleven menos tiempo trabajando, en nuestro caso menos de 4 años que representan el 39,6% de la muestra garantizando así la representatividad de la misma.

Tabla 4.5. Participación por AÑOS trabajando

Años trabajando	Frecuencia	Porcentaje	% acumulado
4 años o menos	160	39,6	39,6
De 5 a 7 años	64	15,8	55,4
De 8 a 10 años	58	14,4	69,8
11 años o más	122	30,2	100,0
Total	404	100,0	

4.1.1.7 Variable demográfica: Nivel de Estudios

La siguiente tabla 4.6 muestra el nivel de estudios conseguido por los participantes. En este apartado se destaca que la gran mayoría posee estudios superiores (61,4%), frente a aquellos que poseen estudios medios (30,4%).

4.1.1.8 Variable demográfica: Número de personas a cargo

La siguiente tabla 4.7 muestra el número de personas a cargo. Se pretendía establecer las posibles diferencias entre las percepciones de los trabajadores que son líderes (con personas a su cargo) y los que no, pero dado que casi el 95% han respondido que no tienen personas a su cargo, se hace imposible analizar este aspecto.

Tabla 4.6. Nivel de estudios

Formación	Frecuencia	Porcentaje	% acumulado
Sin estudios	1	0,2	0,2
Educación primaria	6	1,5	1,7
Educación secundaria primera etapa (ESO, BUP...)	26	6,4	8,2
Educación secundaria segunda etapa (bachillerato, COU...)	47	11,6	19,8
Formación Profesional	76	18,8	38,6
Ciclo formativo de grado superior Licenciatura /Diplomatura /Ingeniería	198	49,0	87,6
Estudios de postgrado, máster o doctorado	50	12,4	100,0
Total	404	100,0	

Tabla 4.7. Personas a cargo

Personas a cargo	Frecuencia	Porcentaje
Sin personas a cargo	383	94,8
Con personas a cargo	21	5,2
Total	404	100
Media: 3,70		

4.1.2. Descripción de las escalas

4.1.2.1. Introducción

En esta sección haremos una descripción cuantitativa de las variables calculadas (escalas y sub-escalas) tal como se especifican en cada uno de los instrumentos de medición utilizados (WLEIS-16, IBI-20, ISI-18, OSES-6, UWES-9).

El objetivo de esta sección es simplemente explorar las respuestas recogidas de los cuestionarios. Se describen variables obtenidas por convención (convención justificada por los autores de los instrumentos), no constructos psicológicos; obtener conclusiones sobre los constructos será el objeto de los análisis de las secciones posteriores.

Aquí entenderemos por '**escalas**' las variables aleatorias que resultan de la agregación de todos los ítems del instrumento para cada individuo. Por 'sub-escalas' entenderemos la agregación de un conjunto específico de ítems para cada individuo. Como es habitual en psicometría, la agregación de los ítems en escalas o sub-escalas se realiza mediante la suma de los valores; este criterio de agregación es establecido por construcción del instrumento de medición.

Las escalas tentativamente miden (o representan, o corresponden a) constructos, que son entidades con significado psicológico (pero no conjuntos de números). El análisis de las secciones posteriores tiene por objetivos determinar qué conclusiones sobre los constructos podemos obtener de las respuestas a los ítems del instrumento.

Asimismo, la jerarquía entre escalas y sub-escalas se corresponde con una jerarquía entre constructos (de primer o segundo orden); un objetivo en capítulos posteriores también será determinar hasta qué punto los datos observados mediante los instrumentos de medición apoyan o no ciertas hipótesis sobre las relaciones entre los constructos de distintos órdenes.

La notación para las variables obtenidas de los instrumentos (escalas y sub-escalas) será, en esta sección, la siguiente:

- (i) Los ítems se denotan con un prefijo seguido de un guión bajo ($_$) seguido de un número.
- (ii) Las sub-escalas (agregaciones de conjuntos específicos de ítems) se denotan con un prefijo seguido de un número.
- (iii) Los prefijos están asociados con las escalas del siguiente modo:

Tabla 4.8 Escalas de medición

Escala (Nombre- N° ítems)	Prefijo	Descripción (Escala/ Constructo)
WLEIS-16	EI	Inteligencia Emocional Percibida
IBI-20	IB	Comportamiento Creativo e innovador
ISI-18	IS	Clima De Apoyo a la Innovación
OSSES-6	OS	Autoeficacia Percibida
UWES-9	UW	Engagement Percibido

En las secciones posteriores se mantendrá la notación para los ítems, y la notación para las escalas y sub-escalas se utilizará para variables latentes. Los diagramas causales dejarán claro este abuso de notación porque las variables latentes (no observadas) se representan mediante elipses y las observadas (que solamente serán los ítems) mediante rectángulos.

Los ítems que corresponden a cada sub-escala por la construcción del test (algo que se validará posteriormente en el Análisis Factorial Exploratorio) son los que aparecen en la Tabla 4.9.

Como se ha señalado, en la descripción anterior de las sub-escalas se utiliza la suma siguiendo criterios de puntuación agregada de los tests, y se utilizan aquí simplemente a efectos de descripción preliminar de variables; la exploración es relativa a instrumentos de medida (por oposición a constructos). De este modo, la presente sección no debe interpretarse como si concluyera que todos los ítems de una sub-escala tienen el mismo peso (un peso de 1, concretamente). Del mismo modo, no se establece que los constructos sean formativos: aún no hacemos suposiciones sobre correlaciones entre los ítems, ni mucho menos imponemos que sean independientes.

De hecho, en secciones posteriores estableceremos que hay correlación entre los ítems (lo que, por otro lado, es también una conclusión del Análisis Factorial Exploratorio, así como del Análisis Factorial Confirmatorio), de modo que concluiremos que los constructos son reflectivos.

Tabla 4.9 Escalas/Sub-escala/ Ítems

Escala/Constructo	Sub-Escala/ Constructo de 2º Nivel	Ítems/ Composición x Sub-Escala
EI (Inteligencia Emocional Percibida)	EI1: Emociones propias	EI_1; EI_5 ;EI_9 ;EI_13.
	EI2: Emociones de otros	EI_2 ;EI_6;EI_10;EI_14.
	EI3: Regulación	EI_3;EI_7;EI_11;EI_15.
	EI4: Uso de las emociones	EI_4;EI_8 ;EI_12;EI_16.
IB (Comportamiento Creativo e Innovador)	IB1: Inicio	IB_1;IB_2;IB_3;IB_4;IB_5;IB_6.
	IB2: Planificación	IB_7;IB_8;IB_9;IB_10;IB_11;IB_12; IB_13.
	IB3: Implementación	IB_14;IB_15;IB_16;IB_17.
	IB4: Resultado	IB_18;IB_19;IB_20.
IS (Clima de Apoyo a la Innovación)	IS1: Liderazgo	IB_1;IB_2;IB_3;IB_4;IB_5.
	IS2: Clima	IB_6;IB_7;IB_8.
	IS3: Cultura	IB_9;IB_10;IB_11;IB_12.
OS (Autoeficacia Percibida)	OS1: Autoeficacia	OS_1;OS_2;OS_3;OS_4;OS_5;OS_6.
UW (Engagement Percibido)	UW1: Vigor	UW_1;UW_2;UW_3.
	UW2: Dedicación	UW_4;UW_5;UW_6.
	UW3: Absorción	UW_7;UW_8;UW_9.

4.1.2.2. *Descriptivo de las Escalas*

Los límites posibles, la media y la desviación estándar de las sub-escalas son:

Tabla 4.10. Límites, Media y Desviación estándar de las Sub-Escalas

Escala	S.E	Nº ítems	L. Inferior	L. Superior	Media	D.Estandar
EI	EI	4	0	40	28,81	5,86
	EI2	4	0	40	28,07	5,57
	EI3	4	0	40	27,97	5,76
	EI4	4	0	40	26,14	6,31
IB	IB1	6	0	60	44,11	8,57
	IB2	7	0	70	49,80	11,12
	IB3	4	0	40	28,29	6,37
	IB4	3	0	30	20,58	5,33
IS	IS1	5	0	50	36,61	7,16
	IS2	3	0	30	21,52	4,86
	IS3	4	0	40	28,61	6,41
OS	OS1	6	0	60	43,18	9,29
UW	UW1	3	0	30	19,51	5,86
	UW2	3	0	30	17,35	7,22
	UW3	3	0	30	19,65	5,94

El mínimo y el máximo observados en la muestra no tienen por qué coincidir con los límites (inferior y superior) posibles de las sub-escalas; siendo la mediana el percentil del 50%:

Tabla 4.11. Percentiles de las Sub-Escalas

Esc.	S.E	Mín.	Per.5%	Per.25%	Media	Per.75%	Per.95%	Máx.
EI	EI	5	20	25	29	33	38	40
	EI2	5	18	25	28	32	37	40
	EI3	0	19	24	28	32	37	40
	EI4	0	14	22	27	30	36	40
IB	IB1	19	29	38	44	51	58	60
	IB2	0	32	43	50	57	67	70
	IB3	2	18	24	28	33	38	40
	IB4	0	11	18	21	24	29	30
IS	IS1	15	24	32	37	42	48	50
	IS2	0	14	19	21	25	30	30
	IS3	0	19	25	29	33	39	40
OS	OS1	11	28	37	44	50	57	60
UW	UW1	0	9	15	20	24	28	30
	UW2	0	3	13	18	23	27	30
	UW3	0	8	16	20	24	29	30

Se observa que los valores más altos son más frecuentes: por ejemplo, las sub-escalas de EI van de 0 a 40, pero el 95% de los individuos presenta valores mayores de 15 o 20 (20 para EI1, 18 para EI2, 19 para EI3, 14 para EI4). Un modo de ver este fenómeno es que las medianas no corresponden al punto medio posible de las escalas; en general están más a la derecha.

4.1.3. Evaluación de la hipótesis de normalidad multivariante

Entes de empezar con esta sección, es importante aclarar que en el Capítulo 3 de metodología, en la sección 3.6.5 ya se han abordado cuestiones importantes

como: (i) los Modelos de Ecuaciones Estructurales, (ii) la estimación por Máxima Verosimilitud (modelos basados en covarianzas) y en sus requisitos²³.

Al examinar la hipótesis de normalidad multivariante necesaria para estimar modelos de ecuaciones estructurales por máxima verosimilitud, es importante tener en cuenta que ninguna escala de Likert (aunque tenga 11 niveles) puede satisfacer el modelo normal. Las razones son obvias:

- (i) Una variable Normal es una variable continua con un dominio no acotado²⁴, mientras que la escala Likert toma un número reducido (5, 7, 9 u 11) de valores enteros²⁵.
- (ii) El modelo Normal²⁶ responde a una escala de intervalo, mientras que las escalas de Likert son ordinales.

Sin embargo, el comportamiento asintótico de sumas y medias de variables no normales, sobre todo si son simétricas, tiende (por el Teorema Central del Límite) a la normalidad.

Para comprobar la Normalidad univariante de cada una de las variables, se realizó el test de Kolmogorov-Smirnov-Lilliefors (uno para cada variable),

²³ normalidad multivariante, tamaño muestral mínimo, constructos reflectivos, (sobre)identificación, ausencia de outliers, y de multicolinealidad.

²⁴ El modelo normal supone valores de menos infinito a más infinito. Las escalas de Likert tienen un límite inferior entero y un límite superior entero.

²⁵ El modelo normal está definido sobre la recta real, de modo que los valores de la variable pueden tener un número indeterminado de decimales. Una consecuencia de esto es que entre dos valores cualesquiera son teóricamente posibles infinitos valores intermedios. Las escalas de Likert solamente toman un número pequeño (5, 7, 9 u 11, generalmente) de valores *enteros* consecutivos. Entre dos enteros consecutivos de la escala no hay ningún valor intermedio posible.

²⁶ El modelo normal responde a una escala de intervalo: la escala no solamente representa una ordenación de valores, sino que la distancia entre los valores es relevante: la distancia entre 1 y 4 es el doble que la distancia entre 1 y 2.5. Las escalas de Likert son ordinales: en principio no se puede decir que la distancia entre 1 y 3 "sea la misma" que entre 3 y 5. Las escalas de Likert, sobre todo cuando se suman para formar escalas compuestas (p.ej., sub-escalas formadas sumando ítems), se *interpretan* como escalas de razón, de modo que tienen un mínimo absoluto y se asigna sentido a valores decimales (p.ej., 2,5 se interpreta como un valor intermedio entre 2 y 3). Pero esto es una interpretación *a posteriori* de una escala ordinal, y como tal está sujeta a suposiciones que la hacen aceptable. En consecuencia, el modelo normal solamente es admisible (haciendo excepción de los dos primeros factores mencionados) bajo la interpretación sobrevenida de una escala de intervalo o de razón.

rechazando la hipótesis nula (normalidad). En consecuencia, en muchas aplicaciones es suficiente con asegurarse que la asimetría y la curtosis²⁷ no son muy excéntricas. Los modelos de ecuaciones estructurales analizan la matriz de covarianzas, y especialmente la curtosis es la característica de una distribución que más puede afectar a las covarianzas entre variables, Byrne (2010).

Byrne (2010), Kline (2016) y West et al. (1995) indican que, pese a que no hay un claro consenso en qué valor indica curtosis extrema, es razonable utilizar el límite de 7 (en valor absoluto) como valor indicativo. En los resultados que se muestran a continuación las curtosis univariantes son muy parecidas a la normal (exceso de curtosis menor a 1 en la mayoría de casos, y menor a 2 en todos los casos).

La normalidad univariante es una condición necesaria pero no suficiente para la normalidad. De las características de la normalidad multivariante, la curtosis es la que más determina el análisis de las covarianzas (y, en consecuencia, el modelo de ecuaciones estructurales). AMOS presenta un índice de curtosis multivariante, cuyo valor estandarizado parece estar estrechamente relacionado con el índice presentado en Mardia²⁸ (1970). De este modo, Byrne (2010) recomienda utilizar el valor estandarizado (*critical ratio, c.r.*, en la terminología de AMOS) asumiendo que valores mayores de 5 claramente indican violación de la normalidad multivariante.

Como se ha mencionado anteriormente, las escalas de Likert son por definición ordinales. Sin embargo, el hecho de considerarlas como si fueran escalas de intervalo o de razón, permite la utilización de histogramas en su análisis, lo cual

²⁷ La curtosis mide el hecho que una distribución sea tenga colas más altas o más bajas (y, por extensión, generalmente se interpreta como medida de si la distribución es más o menos puntiaguda en el centro de masas). La distribución normal tiene una curtosis de 3; como generalmente las curtosis se comparan con la normal, es usual trabajar con el exceso de curtosis, que no es más que la curtosis menos 3 (asignando el 0 al caso normal): (i) La curtosis positiva indica distribuciones con colas finas (bajas), lo que habitualmente se traduce en una forma más puntiaguda en el centro de masas; (ii) La curtosis negativa indica distribuciones con colas gruesas (altas), lo que habitualmente se traduce en una forma más plana en el centro de masas.

²⁸ La documentación de AMOS (Arbuckle 2010) no menciona el procedimiento de cálculo de la curtosis multivariante, aunque incluye la referencia, no utilizada en el texto, de Mardia (1970). Como el código de AMOS no es abierto, no hay modo de comprobar qué representa el índice multivariante, ni cómo calcula exactamente el C.R. para compararlo con el índice de Mardia.

permite una aproximación más intuitiva para valorar el parecido con la distribución normal.

4.1.3.1. La Inteligencia Emocional (EI)

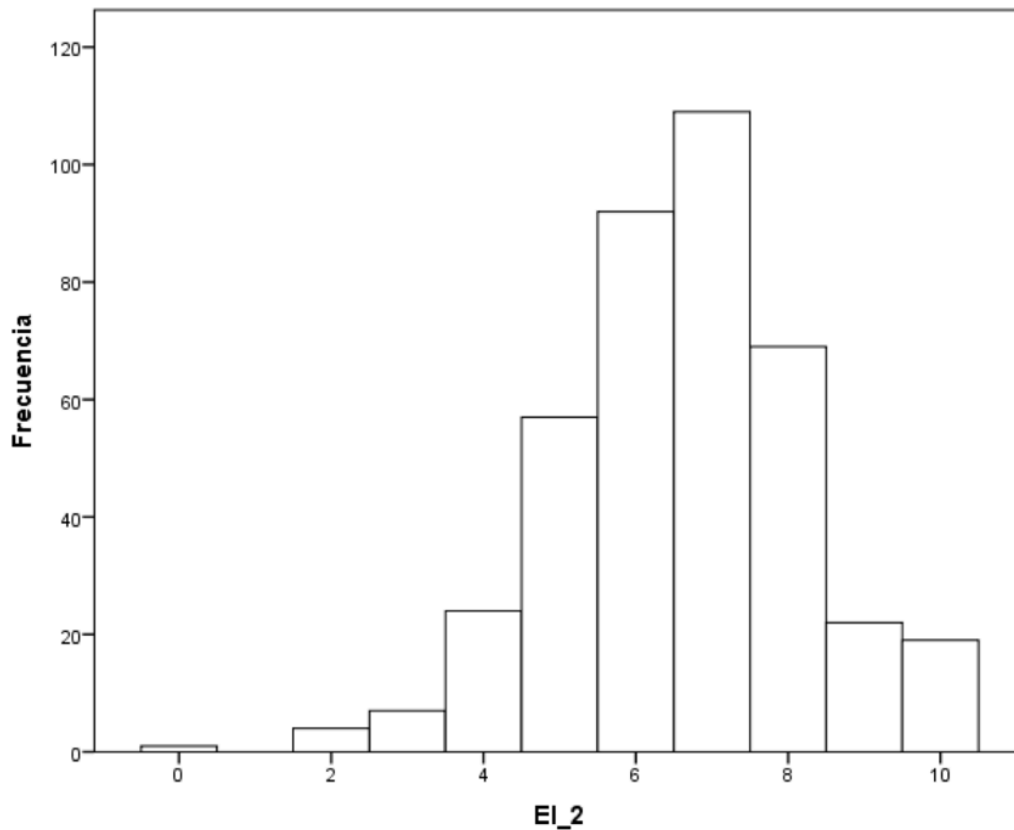
Para la escala EI se observa que no hay motivos claros para considerar las distribuciones univariantes muy lejanas de la normal univariante. Las curtosis son aceptables y se observa una asimetría negativa que, aunque muy consistente entre todos los ítems, no es muy exagerada. Sin embargo, la medida de Mardia sí que indica un alejamiento claro de la normalidad multivariante teniendo en cuenta la curtosis. En consecuencia, será recomendable considerar alternativas a la estimación por máxima verosimilitud en SEM.

Tabla 4.12. Normalidad Multivariante de EI

Item	Mín.	Máx.	Coef. As.	c.r	kurtosis	c.r
EI_16	0,00	10,00	-0,56	-4,59	0,62	2,52
EI_12	0,00	10,00	-0,51	-4,20	0,52	2,12
EI_8	0,00	10,00	-0,60	-4,93	0,71	2,91
EI_4	0,00	10,00	-0,62	-5,05	0,91	3,75
EI_15	0,00	10,00	-0,67	-5,53	1,07	4,40
EI_11	0,00	10,00	-0,49	-4,01	0,16	0,64
EI_7	0,00	10,00	-0,40	-3,26	0,42	1,73
EI_3	0,00	10,00	-0,63	-5,15	1,29	5,27
EI_14	0,00	10,00	-0,39	-3,17	0,74	3,02
EI_10	0,00	10,00	-0,58	-4,78	0,39	1,58
EI_6	1,00	10,00	-0,42	-3,40	0,16	0,67
EI_2	0,00	10,00	-0,25	-2,01	0,56	2,28
EI_13	0,00	10,00	-0,52	-4,27	0,49	2,00
EI_9	1,00	10,00	-0,33	-2,71	-0,02	-0,07
EI_5	1,00	10,00	-0,40	-3,27	0,26	1,07
EI_1	0,00	10,00	-0,84	-6,91	1,02	4,17
Multivariante					178,87	74,90

Aunque por razones de espacio no merece la pena mostrar todos los histogramas de los ítems, un ejemplo ilustrativo de todos los ítems de EI es el siguiente:

Ilustración 4.1. Histograma Típico de EI



4.1.3.2. Comportamiento innovador (IB)

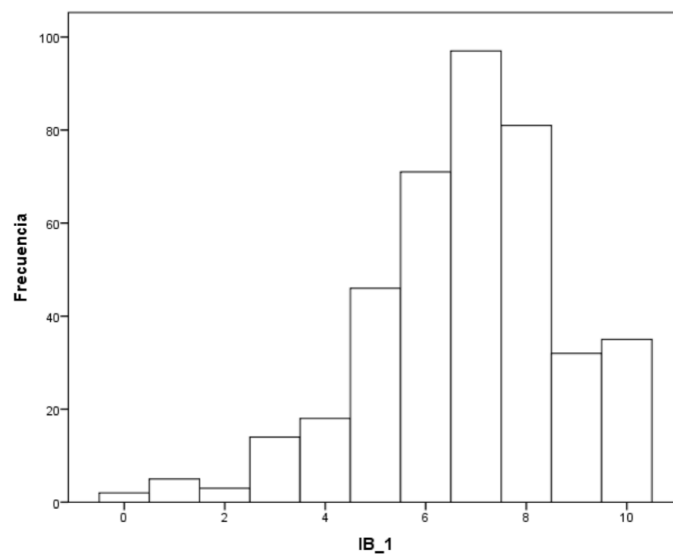
Como antes, para la escala IB no hay motivos claros para considerar las distribuciones univariantes muy lejanas de la normal univariante. Las curtosis son aceptables y se sigue observando una asimetría negativa que no es muy exagerada. La medida de Mardia vuelve a indicar un alejamiento claro de la normalidad multivariante. Será recomendable considerar alternativas a la estimación por máxima verosimilitud en SEM.

Al igual que antes, un ejemplo ilustrativo de todos los ítems de IB es el que se ve en la Ilustración 4.2.

Tabla 4.13. Normalidad Multivariante de IB

Item	Mín.	Máx.	Coef. As.	c.r	kurtosis	c.r
IB_18	0,00	10,00	-0,86	-7,04	1,16	4,74
IB_19	0,00	10,00	-0,69	-5,65	0,63	2,59
IB_20	0,00	10,00	-0,72	-5,94	0,91	3,73
IB_17	0,00	10,00	-0,61	-5,00	0,88	3,60
IB_16	0,00	10,00	-0,68	-5,55	0,97	3,97
IB_15	0,00	10,00	-0,65	-5,35	0,83	3,41
IB_14	0,00	10,00	-0,47	-3,83	0,43	1,77
IB_13	0,00	10,00	-0,97	-7,93	1,79	7,33
IB_12	0,00	10,00	-0,70	-5,72	0,90	3,70
IB_11	0,00	10,00	-0,86	-7,02	1,89	7,76
IB_10	0,00	10,00	-0,72	-5,92	1,03	4,24
IB_9	0,00	10,00	-0,69	-5,68	0,85	3,47
IB_8	0,00	10,00	-0,85	-6,98	1,13	4,65
IB_7	0,00	10,00	-0,73	-6,00	1,27	5,20
IB_6	0,00	10,00	-0,51	-4,14	0,28	1,15
IB_5	0,00	10,00	-0,68	-5,54	0,54	2,21
IB_4	0,00	10,00	-0,60	-4,89	0,54	2,20
IB_3	2,00	10,00	-0,48	-3,90	-0,18	-0,74
IB_2	0,00	10,00	-0,50	-4,13	0,43	1,77
IB_1	0,00	10,00	-0,61	-5,00	0,70	2,86
Multivariante					430,88	145,97

Ilustración 4.2. Histograma Típico de IB



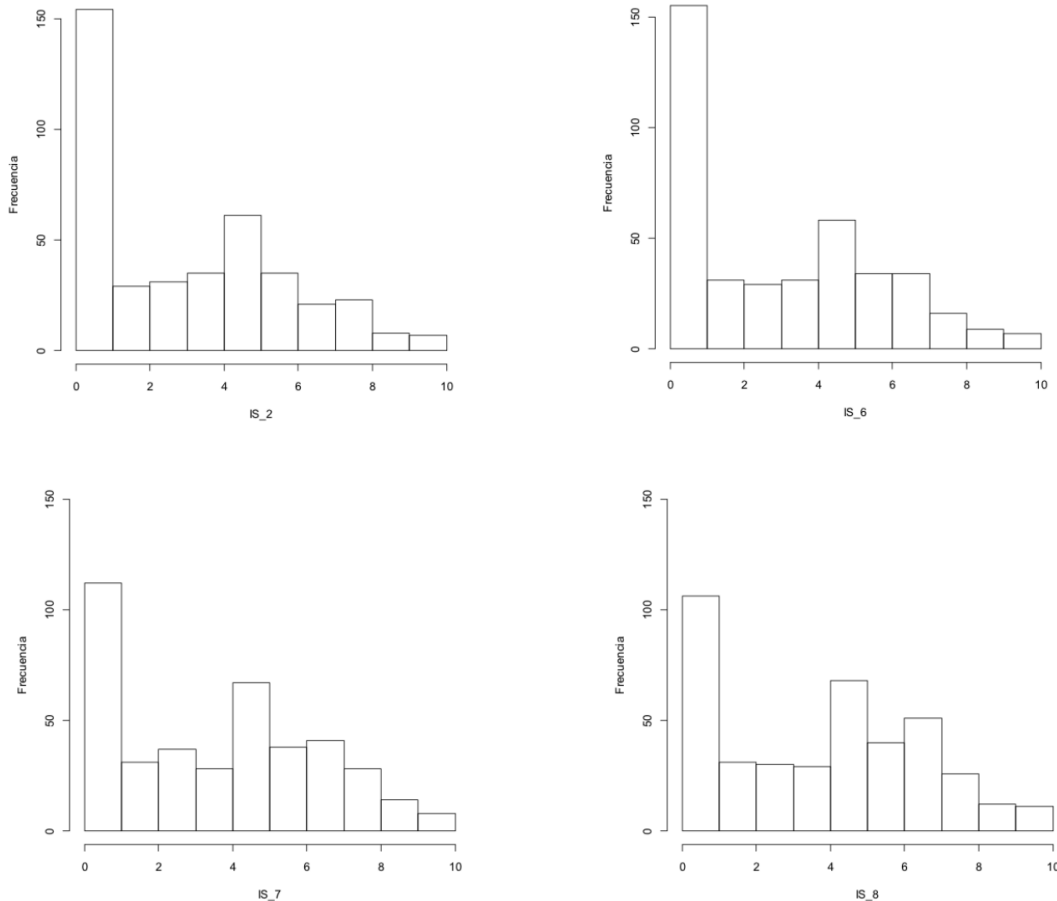
4.1.3.3. Clima Organizacional (IS)

En el caso de IS se observa que la asimetría negativa no se mantiene para los ítems 2, 6,7 y 8.

Tabla 4.14. Normalidad Multivariante de IS

Item	Mín.	Máx.	Coef. As.	c.r	kurtosis	c.r
IS_12	0,00	10,00	-0,60	-4,95	-0,16	-0,65
IS_11	0,00	10,00	-0,14	-1,12	-0,84	-3,44
IS_10	0,00	10,00	-0,32	-2,63	-0,62	-2,53
IS_9	0,00	10,00	-0,07	-0,57	-0,82	-3,38
IS_8	0,00	10,00	0,02	0,14	-1,11	-4,54
IS_7	0,00	10,00	0,10	0,80	-1,11	-4,57
IS_6	0,00	10,00	0,37	3,03	-1,06	-4,33
IS_5	0,00	10,00	-0,44	-3,61	-0,41	-1,69
IS_4	0,00	10,00	-0,52	-4,24	-0,11	-0,45
IS_3	0,00	10,00	-0,36	-2,97	-0,62	-2,54
IS_2	0,00	10,00	0,39	3,20	-0,98	-4,03
IS_1	0,00	10,00	-0,44	-3,61	-0,56	-2,30
Multivariate					80,65	44,22

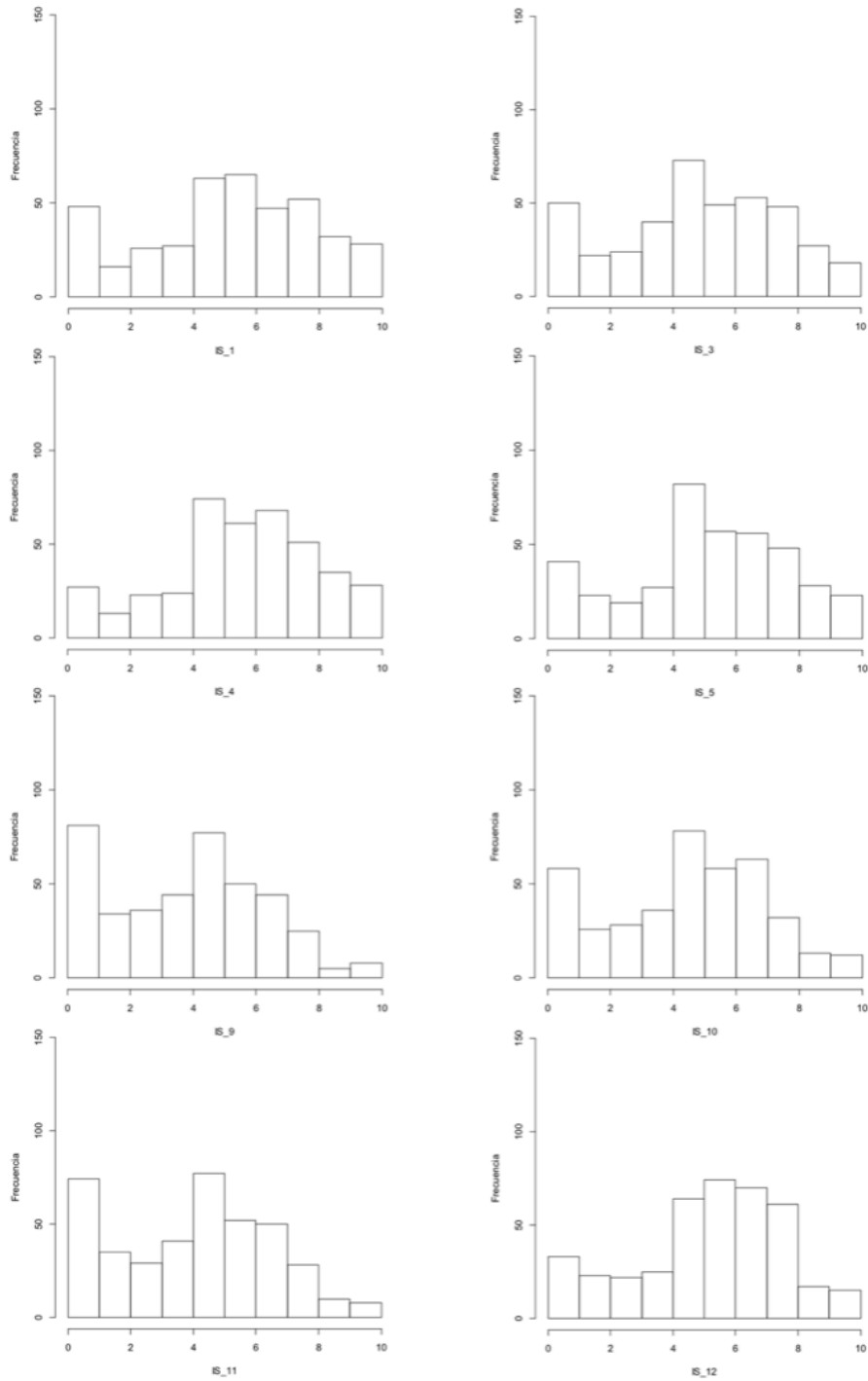
Efectivamente, el comportamiento de los ítems de IS es algo distinto del de las otras escalas consideradas, especialmente en los ítems con asimetría positiva, que se han marcado en rojo. Para poder comprobar las diferencias la Ilustración 4.3, se observan los histogramas de dichos ítems.

Ilustración 4.3. Histogramas IS_2,6,7 y 8

Incluso en los casos en los que la asimetría se detecta como ligeramente negativa, en el fondo tenemos una distribución bastante plana o incluso bimodalidad (hay una parte de la muestra que se concentra en valores cercanos al 0 y otra parte de la muestra que se concentra en valores próximos al 5). Los histogramas mantienen la escala en el eje de las Y para facilitar la comparación (Ilustración 4.4).

En cualquier caso, las curtosis univariantes son aceptables, pero la medida de Mardia vuelve a indicar un alejamiento claro de la normalidad multivariante y será recomendable considerar alternativas a la estimación por máxima verosimilitud.

Ilustración 4.4. Resto de Histogramas de IS



4.1.3.4. Autoeficacia (OS)

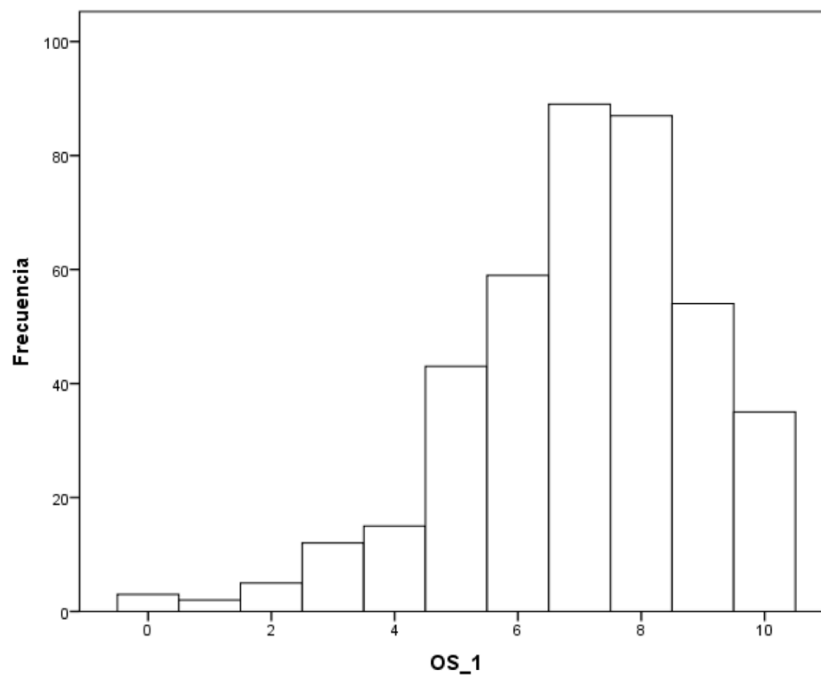
Para OS las curtosis univariantes también son aceptables y se sigue observando una asimetría negativa que no es muy exagerada. La medida de Mardia vuelve a indicar un alejamiento claro de la normalidad multivariante.

Tabla 4.15. Normalidad Multivariante de OS

Item	Mín.	Máx.	Coef. As.	c.r	kurtosis	c.r
OS_6	1,00	10,00	-0,67	-5,46	0,04	0,16
OS_5	1,00	10,00	-0,37	-3,03	-0,01	-0,04
OS_4	0,00	10,00	-0,85	-6,99	1,15	4,70
OS_3	0,00	10,00	-0,47	-3,88	0,19	0,76
OS_2	1,00	10,00	-0,39	-3,19	0,25	1,01
OS_1	0,00	10,00	-0,76	-6,24	0,82	3,35
Multivariate					44,99	46,15

Siendo un ejemplo ilustrativo de histograma para cualquier ítem de OS, el siguiente:

Ilustración 4.5. Histograma Típico de OS



4.1.3.5. Engagement (UW)

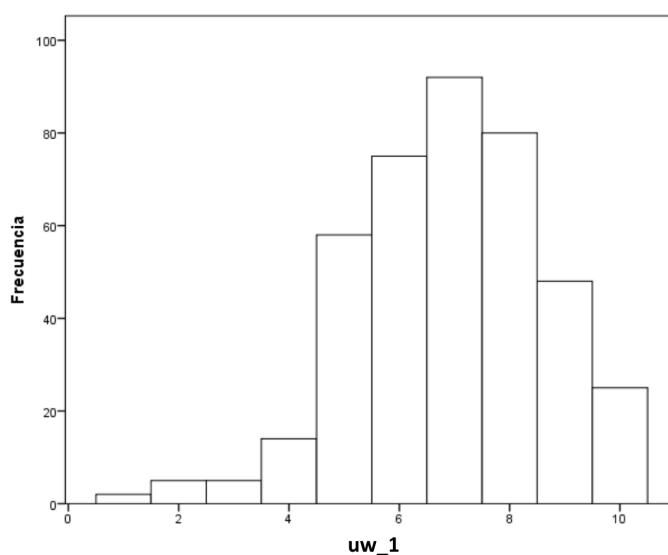
El mismo patrón detectado en las anteriores escalas (excepto IS) se encuentra en UW:

Tabla 4.16. Normalidad Multivariante de UW

Item	Mín.	Máx.	Coef. As.	c.r	kurtosis	c.r
UW_9	0,00	10,00	-0,56	-4,55	-0,02	-0,07
UW_8	0,00	10,00	-0,71	-5,83	0,15	0,60
UW_7	0,00	10,00	-0,89	-7,28	0,81	3,32
UW_6	0,00	10,00	-0,62	-5,05	-0,22	-0,88
UW_5	0,00	10,00	-0,52	-4,27	-0,69	-2,82
UW_4	0,00	10,00	-0,55	-4,49	-0,28	-1,13
UW_3	0,00	10,00	-0,59	-4,83	-0,10	-0,43
UW_2	0,00	10,00	-0,60	-4,93	0,63	2,58
UW_1	0,00	10,00	-0,61	-4,99	0,39	1,58
Multivariante					62,74	44,81

Un histograma tipo para los ítems de UW muestra que, a pesar que los índices de asimetría y de curtosis univariante son parecidos a los casos anteriores, hay un salto mayor entre los valores bajos (menores que 4) y la mitad superior de la escala (5 hasta 10):

Ilustración 4.6. Histograma Típico de UW



4.2. Fiabilidad y Consistencia de las Escalas

El alfa de Cronbach²⁹ indica el límite inferior de la fiabilidad de una escala. Hay dos cosas que hay que tener en cuenta:

- (i) Como límite inferior, el alfa de Cronbach presenta la fiabilidad mínima que debe esperarse de la escala.
- (ii) La fiabilidad se interpreta en este caso en términos de consistencia interna, es decir, de correlaciones entre los ítems que miden un mismo constructo.

4.2.1. Inteligencia Emocional (EI)

Todas las sub-escalas del constructo Inteligencia Emocional (EI) tienen una consistencia alta:

Tabla 4.17. Alfa de Cronbach de EI

Fiabilidad	Constructo 2º Nivel	Nº ítems	α Cronbach
EI (Inteligencia Emocional Percibida)	EI1: Emociones propias	4	0,850
	EI2: Emociones de otros	4	0,826
	EI3: Regulación	4	0,809
	EI4: Uso de las emociones	4	0,863

Es interesante observar, para determinar la consistencia interna, qué sucedería a la medida global si se suprimiera un ítem de la sub-escala cada vez. Si la consistencia interna mejorase sustancialmente eliminando un ítem, sería necesario examinar por qué motivo sucede, tenerlo en cuenta para futuras investigaciones con la escala y, en casos extremos, suprimir el ítem para mejorar la consistencia interna.

Hay 1 caso en el ítem EI_10 que se podría examinar en futuras investigaciones, pero introduce una variación poco relevante de la consistencia y por tanto, no es necesario eliminarlo:

²⁹ La interpretación del alfa de Cronbach es la siguiente: (i) Valores menores que 0,7 suelen considerarse bajos o muy bajos; (ii) Superior 0,7 es aceptable; (iii) Superior a 0,8 es bueno; (iv) Superior a 0,9 (hasta 1) es excelente.

Tabla 4.18. Alfa de Cronbach de EI suprimiendo el ítem

Sub-Escala	Ítems	α Cronbach (Supriendo)	α Cronbach
EI1 (Emociones propias)	EI_1	0,819	0,850
	EI_5	0,796	
	EI_9	0,782	
	EI_13	0,839	
EI2 (Emociones de otros)	EI_2	0,781	0,826
	EI_6	0,75	
	EI_10	0,847	
	EI_14	0,737	
EI3 (Regulación)	EI_3	0,786	0,809
	EI_7	0,801	
	EI_11	0,718	
	EI_15	0,728	
EI4 (Uso de las emociones)	EI_4	0,829	0,863
	EI_8	0,796	
	EI_12	0,862	
	EI_16	0,815	

4.2.2. Comportamiento Innovador (IB)

Todas las sub-escalas del constructo Comportamiento Creativo e Innovador (IB) tienen una consistencia alta o muy alta:

Tabla 4.19. Alfa de Cronbach de IB

Fiabilidad	Constructo 2º Nivel	Nº ítems	α Cronbach
IB (Comportamiento Creativo e Innovador)	IB1: Inicio	6	0,884
	IB2: Planificación	7	0,926
	IB3: Implementación	4	0,901
	IB4: Resultado	3	0,851

Tabla 4.20. Alfa de Cronbach de IB suprimiendo el ítem

Sub-Escala	Ítems	α Cronbach (Supriendo)	α Cronbach
IB1 (Fase Inicial)	IB_1	0,868	0,884
	IB_2	0,885	
	IB_3	0,863	
	IB_4	0,856	
	IB_5	0,862	
	IB_6	0,850	
IB2 (Fase de Planificación)	IB_7	0,914	0,926
	IB_8	0,922	
	IB_9	0,908	
	IB_10	0,907	
	IB_11	0,929	
	IB_12	0,910	
	IB_13	0,909	
IB3 (Fase de Implementación)	IB_14	0,875	0,901
	IB_15	0,874	
	IB_16	0,857	
	IB_17	0,884	
IB4 (Resultado)	IB_18	0,784	0,851
	IB_19	0,742	
	IB_20	0,842	

Los casos de ítems que no tienen una contribución importante a la consistencia y que podría ser interesante evaluar en futuras investigaciones se marcan en rojo (Ilustración, 4.16). Como vemos se trata de los ítems IB_2 e IB_11. Ambos ítems, no presentan desviaciones importantes y dados los altos valores del alfa de Cronbach para cada sub-escala, no es necesario eliminarlos. Este dato tiene especial importancia porque esta herramienta nunca ha sido validada en España. Además de ser traducidos del inglés, también se han modificado y eliminado ciertos ítems, lo que puede ser relevante y tenido en cuenta para futuras investigaciones.

4.2.3. Clima de Apoyo Organizacional (IS)

Todas las sub-escalas del Constructo Clima de Apoyo a la Innovación (IS) tienen una consistencia alta o muy alta:

Tabla 4.21. Alfa de Cronbach de IS

Fiabilidad	Constructo 2º Nivel	Nº ítems	α Cronbach
IS (Clima de Apoyo a la Innovación)	IS1: Liderazgo	5	0,891
	IS2: Clima	3	0,912
	IS3: Cultura	4	0,896

Los casos de ítems que no tienen una contribución importante a la consistencia y que podría ser interesante evaluar en futuras investigaciones se marcan en rojo. Como vemos se trata de los ítems IS_2 e IB_12. Ambos ítems, no presentan desviaciones importantes y dados los altos valores del alfa de Cronbach para cada sub-escala, no es necesario eliminarlos. Este dato tiene especial importancia porque esta herramienta nunca ha sido validada en España. Además de ser traducidos del inglés, también se han modificado los 4 ítems de IS3 para adaptarlos al objeto de estudio, lo que puede ser relevante y tenido en cuenta para futuras investigaciones.

Tabla 4.22. Alfa de Cronbach de IS suprimiendo el ítem

Sub-Escala	Ítems	α Cronbach (Supriendo)	α Cronbach
IS1 (Liderazgo)	IS_1	0,856	0,891
	IS_2	0,905	
	IS_3	0,837	
	IS_4	0,879	
	IS_5	0,856	
IS2 (Clima)	IS_6	0,902	0,912
	IS_7	0,819	
	IS_8	0,897	
IS3 (Cultura)	IS_9	0,863	0,896
	IS_10	0,843	
	IS_11	0,846	
	IS_12	0,908	

4.2.4. Autoeficacia (OS)

La escala del constructo Autoeficacia (OS), no tiene sub-escalas o constructos de segundo orden, y también tiene una consistencia muy alta, como era de esperar de una de las herramientas más populares y usadas en la investigación:

Tabla 4.23. Alfa de Cronbach de OS

Fiabilidad	Constructo 2º Nivel	Nº ítems	α Cronbach
OS (Autoeficacia Percibida)	OS1: Autoeficacia	6	0,921

Además, todos los ítems son necesarios:

Tabla 4.24. Alfa de Cronbach de OS suprimiendo el ítem

Sub-Escala	Ítems	α Cronbach (Supriendo)	α Cronbach
OS1 (Autoeficacia)	OS_1	0,909	0,921
	OS_2	0,905	
	OS_3	0,902	
	OS_4	0,905	
	OS_5	0,909	
	OS_6	0,910	

4.2.5. Engagement (UW)

Todas las sub-escalas del constructo Engagement (UW) tienen una consistencia alta o muy alta, como era de esperar de otra de las herramientas más populares y usadas en la investigación:

Tabla 4.25. Alfa de Cronbach de UW

Fiabilidad	Constructo 2º Nivel	Nº ítems	α Cronbach
UW (Engagement Percibido)	UW1: Vigor	3	0,909
	UW2: Dedicación	3	0,902
	UW3: Absorción	3	0,820

Además, como se puede observar en la siguiente tabla 4.24: el ítem 8 es especialmente relevante en la tercera escala. Al contrario que el ítem 7 que está en el límite.

Tabla 4.26. Alfa de Cronbach de UW suprimiendo el ítem

Sub-Escala	Ítems	α Cronbach (Supriendo)	α Cronbach
UW1 (Vigor)	UW_1	0,822	0,909
	UW_2	0,897	
	UW_3	0,888	
UW2 (Dedicación)	UW_4	0,835	0,902
	UW_5	0,871	
	UW_6	0,872	
UW3 (Absorción)	UW_7	0,820	0,820
	UW_8	0,599	
	UW_9	0,812	

4.3. Análisis Factorial Exploratorio

Al analizar la consistencia interna se ha supuesto que los ítems se agrupan en las escalas que se supone (por el diseño de la escala) que deberían agruparse, y se ha comprobado que efectivamente estén correlacionadas. En circunstancias homogéneas, los ítems del test proporcionarían una medida conjunta consistente.

Otro aspecto de la fiabilidad es si los ítems de una escala realmente se asocian solamente a aquella escala en particular y no a otras, es decir, que las medidas de constructos distintos son efectivamente distintas.

Este aspecto de la fiabilidad se denomina habitualmente validez discriminante.

En el análisis factorial exploratorio tenemos que comprobar que las agrupaciones que hacemos de los ítems en sub-escalas responden efectivamente a cómo varían entre ellos, y que en consecuencia su utilización para medir un constructo no es arbitraria: no solamente están asociados a un constructo, sino que lo están significativamente menos con el resto de constructos.

Para el análisis factorial se han aplicado Mínimos Cuadrados Generalizados y se ha utilizado la rotación Varimax para acentuar las agrupaciones en factores.

4.3.1. Adecuación de los datos

Antes de hacer el análisis factorial, un paso previo es asegurarse que los ítems dentro de cada escala presentan variabilidad conjunta que se pueda descomponer de forma interesante en varios factores. Si los ítems fueran independientes entre sí, no habría ninguna información relevante que extraer mediante factores. Esto es lo que se comprueba con Bartlett y KMO³⁰.

El test de Bartlett tiene que rechazar la hipótesis nula³¹ de que la matriz de correlaciones entre ítems es indistinta de la matriz identidad, siendo los datos perfectamente adecuados para el análisis:

Tabla 4.27. KMO y Test de Bartlett

Escala (Nombre)	Nº (Ítems)	KMO	Prueba de esfericidad de Bartlett		
			χ^2	gl	Sig.
EI (WLEIS-16)	16	0,904	3655,66	120	p < 0,001
IB (IBI-20)	20	0,949	6464,94	190	p < 0,001
IS (ISI-18)	12	0,908	4170,99	66	p < 0,001
OS (OSES-6)	6	0,890	1680,99	15	p < 0,001
UW (UWES-9)	9	0,921	3278,31	36	p < 0,001

4.3.2. Inteligencia Emocional (EI)

En EI se deberían escoger 4 factores (finalmente tendremos 4 sub-escalas); esto lo vemos con la columna “total”, viendo que los auto-valores mayores que 1 recogen un 70% (69,23%) de la variabilidad de los datos:

³⁰ Medida de adecuación de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO). Los criterios de interpretación de la medida KMO son: (i) Menos de 0,7 no es aceptable; (ii) 0,7 es aceptable; (iii) 0,8 es bueno y, (iv) 0,9 a 1 es excelente.

³¹ RechazAMOS cuando p < 0.05

Tabla 4.28. Varianza Total Explicada de EI

Extracción de 4 factores	Autovalores iniciales		
	Componente	Total	% de varianza
1	7,19	44,91	44,91
2	1,76	11,01	55,92
3	1,11	6,96	62,88
4	1,02	6,35	69,23
5	0,82	5,10	74,33
6	0,66	4,10	78,43

Para ver cómo agrupar los ítems en sub-escalas miraremos qué ítems tienen los valores más altos en la matriz de factores rotados (para cada factor 1, 2, 3, 4 agruparemos los ítems más relacionados con él en cada una de las 4 sub-escalas de EI):

Tabla 4.29. Matriz de Factores Rotados de EI

Sub-Escala	Componente			
EI1 (Ítems)	1	2	3	4
EI_1	0,133	0,262	0,180	0,706
EI_5	0,434	0,296	0,223	0,638
EI_9	0,298	0,229	0,309	0,690
EI_13	0,105	0,330	0,384	0,491
EI2 (ítems)	1	2	3	4
EI_2	0,084	0,702	0,133	0,286
EI_6	0,113	0,768	0,118	0,228
EI_10	0,136	0,475	0,216	0,211
EI_14	0,198	0,813	0,264	0,096
EI3 (ítems)	1	2	3	4
EI_3	0,171	0,262	0,490	0,176
EI_7	0,217	0,208	0,412	0,262
EI_11	0,358	0,203	0,697	0,209
EI_15	0,184	0,207	0,772	0,283
EI4 (ítems)	1	2	3	4
EI_4	0,800	0,127	0,060	0,139
EI_8	0,826	0,101	0,166	0,285
EI_12	0,628	0,121	0,311	0,014
EI_16	0,676	0,207	0,356	0,288

Extracción por mínimos cuadrados generalizados. Rotación varimax

4.3.3. Comportamiento Innovador (IB)

Es razonable tomar 4 factores de IB (auto-valor del cuarto muy cercano a 1, 0.94, y conjuntamente explicando un 73.29% de la variabilidad de los datos). Las agrupaciones de los ítems se corresponden con las sub-escalas previstas (siendo el caso de IB_2 en el factor 2 un poco dudoso, porque tiene una participación aparentemente relevante en el cuarto factor y hay otros ítems que parecen participar más en el segundo, pero no es una diferencia extrema y conviene mantener el ítem en la segunda escala por coherencia con el modelo teórico):

Tabla 4.30. Varianza Total Explicada de IB

Extracción de 4 factores	Autovalores iniciales		
	Componente	Total	% de varianza
1	11,18	55,88	55,88
2	1,40	7,00	62,89
3	1,14	5,71	68,60
4	0,94	4,69	73,29
5	0,66	3,30	76,59
6	0,62	3,08	79,67
7	0,53	2,66	82,32
8	0,42	2,11	84,44
9	0,40	2,00	86,44
10	0,36	1,79	88,23

Tabla 4.31. Matriz de Factores Rotados de IB

Sub-Escala	Componente			
	1	2	3	4
IB1 (Ítems)				
IB_1	0,098	0,522	0,267	0,401
IB_2	0,127	0,362	0,279	0,503
IB_3	0,229	0,591	0,334	0,210
IB_4	0,287	0,721	0,238	0,150
IB_5	0,320	0,746	0,147	0,141
IB_6	0,282	0,822	0,201	0,211
IB2 (ítems)				
IB_7	0,584	0,413	0,220	0,332
IB_8	0,597	0,295	0,158	0,316
IB_9	0,602	0,426	0,270	0,386
IB_10	0,668	0,384	0,265	0,311

Sub-Escala	Componente			
IB_11	0,590	0,174	0,345	0,050
IB_12	0,754	0,240	0,236	0,238
IB_13	0,751	0,274	0,339	0,210
IB3 (ítems)	1	2	3	4
IB_14	0,547	0,215	0,612	0,228
IB_15	0,294	0,230	0,709	0,251
IB_16	0,229	0,294	0,793	0,198
IB_17	0,324	0,216	0,647	0,288
IBI4 (ítems)	1	2	3	4
IB_18	0,404	0,199	0,448	0,571
IB_19	0,322	0,212	0,252	0,749
IB_20	0,386	0,243	0,261	0,505

Extracción por mínimos cuadrados generalizados. Rotación varimax

4.3.4. Clima de Apoyo Organizacional (IS)

Los ítems de IS pueden agruparse en 3 factores (y posteriormente, en consecuencia, en 3 sub-escalas o constructos de 2º nivel); con ellos se explica el 80% de la variabilidad de los datos. Los ítems se agrupan perfectamente en los factores tal como se esperaba para la construcción de las escalas, excepto el ítem IS_2, un caso bastante similar al anterior.

Tabla 4.32. Varianza Total Explicada de IS

Extracción de 3 factores	Autovalores iniciales		
	Componente	Total	% de varianza
1	7,15	59,56	59,56
2	1,42	11,80	71,36
3	1,04	8,63	79,99
4	0,49	4,09	84,09
5	0,39	3,24	87,33
6	0,36	3,02	90,35

Tabla 4.33. Matriz de Factores Rotados de IS

Sub-Escala	Componente		
IS1 (Ítems)	1	2	3
IS_1	0,825	0,214	0,207
IS_2	0,322	0,291	0,753
IS_3	0,845	0,267	0,295
IS_4	0,697	0,185	0,169
IS_5	0,724	0,247	0,323
IS2 (ítems)	1	2	3
IS_6	0,205	0,286	0,890
IS_7	0,383	0,374	0,729
IS_8	0,462	0,379	0,583
IS3 (ítems)	1	2	3
IS_9	0,243	0,717	0,415
IS_10	0,198	0,838	0,248
IS_11	0,248	0,780	0,341
IS_12	0,242	0,656	0,131

Extracción por mínimos cuadrados generalizados. Rotación varimax

4.3.5. Autoeficacia (OS)

La variabilidad entre los ítems de OS puede recogerse en un único factor que supone un 72% de la variabilidad (el siguiente factor solamente explica un 8%); vemos que el criterio de cortar con el auto-valor mayor que 1 es muy claro (el primer factor tiene 4.31 y el segundo ya baja a 0.48). En este caso no hay que agrupar nada en factores distintos (solamente nos quedamos con un factor), tal y como prevé la construcción de la escala OS. En este sentido, se valida la construcción.

Tabla 4.34. Varianza Total Explicada de OS

Extracción de 1 factor	Autovalores iniciales		
Componente	Total	% de varianza	% acumulado
1	4,31	71,90	71,90
2	0,48	7,99	79,89
3	0,39	6,55	86,44
4	0,35	5,78	92,22
5	0,27	4,49	96,71

4.3.6. Engagement (UW)

Para UW tiene sentido tomar 3 factores (explicando un 85% de la variabilidad). Los auto-valores para los factores 2 y 3 son más bajos que 1, pero están agrupados a cierta distancia del cuarto (que supone un 4.41 de la variabilidad, cuando el tercero y el cuarto suponen un 15% entre ambos). El hecho de escoger tres factores permite validar la agrupación de los ítems en factores que se supone por la construcción de las sub-escalas, con otro ítem dudoso UW_3:

Tabla 4.35. Varianza Total Explicada de UW

Extracción de 3 factores	Autovalores iniciales		
	Componente	Total	% de varianza
1	6,25	69,45	69,45
2	0,74	8,20	77,65
3	0,62	6,91	84,56
4	0,40	4,41	88,97
5	0,28	3,10	92,07
6	0,24	2,68	94,75
7	0,21	2,33	97,08
8	0,15	1,68	98,76
9	0,11	1,24	100,00

Tabla 4.36. Matriz de Factores Rotados de UW

Sub-Escala	Componente		
	1	2	3
UW1 (Ítems)			
UW_1	0,527	0,722	0,236
UW_2	0,311	0,794	0,281
UW_3	0,694	0,528	0,329
UW2 (ítems)			
UW_4	0,759	0,411	0,380
UW_5	0,699	0,299	0,361
UW_6	0,608	0,346	0,451
UW3 (ítems)			
UW_7	0,238	0,501	0,508
UW_8	0,333	0,387	0,806
UW_9	0,410	0,138	0,630

Extracción por mínimos cuadrados generalizados. Rotación varimax

4.4. Análisis factorial confirmatorio (CFA)

La metodología de modelización de ecuaciones estructurales supone que hay un modelo de medida que relaciona las variables observables (efectivamente medidas de forma directa) con las variables latentes (no-observables) que miden indirectamente los constructos de interés.

El análisis factorial confirmatorio tiene por objetivo validar que el modelo de medida es correcto en el sentido que se ajusta a los datos. Para realizar el análisis factorial confirmatorio se utiliza SEM, y la respuesta de si los datos se adaptan al modelo de medida se responde valorando varias medidas de bondad del ajuste.

Como se ha comentado anteriormente, por ser esta parte crítica para la investigación (dado que establece que efectivamente podemos hablar de variables latentes que miden los constructos que se pretende estudiar), y por ser dudosa la hipótesis de normalidad multivariante, se han utilizado distintas formas de estimación (mínimos cuadrados no ponderados en AMOS, y versiones robustas de la estimación por máxima verosimilitud en *R*).

SEM (y particularmente su implementación en AMOS) utiliza diagramas causales. En ellos, las variables observadas (medidas directamente) se representan mediante rectángulos. Las variables latentes (no observadas directamente) se representan mediante círculos o elipses. Entre las variables latentes generalmente hay los constructos (mejor dicho, las variables que pretenden medirlos) y los términos de error de cada variable observada.

Las líneas (rectas) con una flecha en una única dirección indican el impacto de una variable sobre otra. Las líneas con dos flechas (que generalmente también aparecen curvadas) representan covarianzas entre variables.

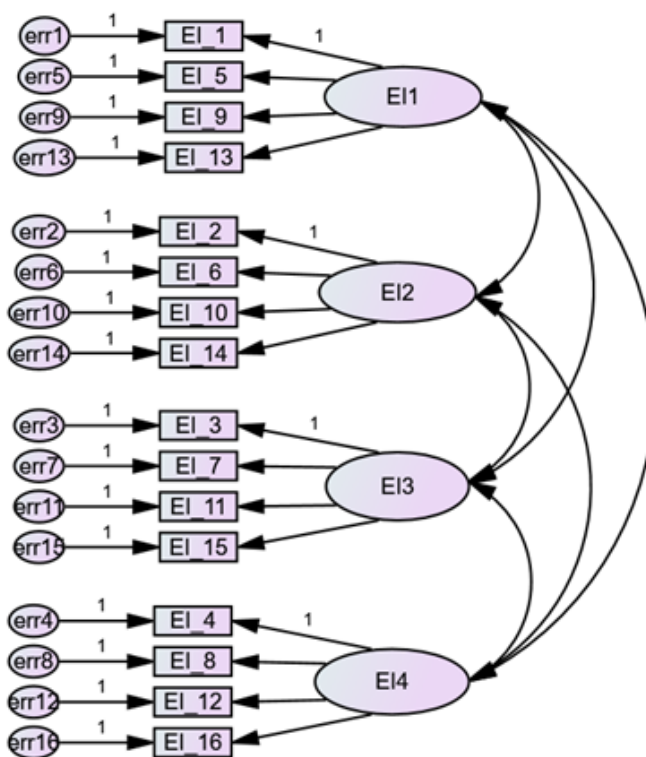
A cada línea del diagrama causal (recta con una flecha o curva con dos flechas) corresponde un coeficiente del modelo que indica la magnitud del impacto o de la correlación. Si hay suficientes observaciones (tamaño de la muestra) para estimar los coeficientes se dice que el modelo está identificado. No se han encontrado problemas de identificación de modelos.

Aunque la violación de la hipótesis de normalidad multivariante recomienda utilizar mínimos cuadrados no ponderados en AMOS (o máxima verosimilitud utilizando *bootstrap*, que en este caso se ha ejecutado en *R* aunque AMOS también

lo permite), para estimar los coeficientes se han utilizado versiones robustas de máxima verosimilitud implementadas en el paquete *lavaan de R*. Complementariamente, también se reportan los resultados de mínimos cuadrados no ponderados en AMOS.

4.4.1. Inteligencia Emocional (EI)

Ilustración 4.7. Modelo a estudiar de EI



El primer paso para determinar que todos los coeficientes del modelo sean significativos (es decir, significativamente distintos de 0); recordamos que se obtiene significación estadística con $p < 0,05$. Las 16 flechas entre las variables latentes y sus correspondientes ítems son significativas:

Tabla 4.37. Variables latentes de EI

Sub-Escala	Variables Latentes			
EI1 (Ítems)	Estimate	Std.Err	z-value	P(> z)
EI_1	1,000			
EI_5	0,982	0,062	15,718	0,000
EI_9	1,003	0,060	16,760	0,000
EI_13	0,868	0,077	11,262	0,000
EI2 (ítems)	Estimate	Std.Err	z-value	P(> z)
EI_2	1,000			
EI_6	1,187	0,079	14,980	0,000
EI_10	0,833	0,096	8,667	0,000
EI_14	1,122	0,082	13,745	0,000
EI3 (ítems)	Estimate	Std.Err	z-value	P(> z)
EI_3	1,000			
EI_7	0,890	0,109	8,134	0,000
EI_11	1,364	0,123	11,055	0,000
EI_15	1,283	0,121	10,573	0,000
EI4 (ítems)	Estimate	Std.Err	z-value	P(> z)
EI_4	1,000			
EI_8	1,202	0,080	15,051	0,000
EI_12	1,016	0,072	14,146	0,000
EI_16	1,109	0,082	13,602	0,000

Además, son coeficientes positivos, de forma coherente con el modelo conceptual. Las 6 covarianzas entre variables latentes son significativas, tal y como indica el modelo, siendo los términos de error (varianzas) también son significativos:

Tabla 4.38. Covarianzas entre Variables de EI

Sub-Escala	Covarianza			
EI1 ~~	Estimate	Std.Err	z-value	P(> z)
EI2	1,151	0,171	6,719	0,000
EI3	1,204	0,160	7,548	0,000
EI4	1,3336	0,157	8,509	0,000
EI2 ~~	Estimate	Std.Err	z-value	P(> z)
EI3	0,854	0,141	6,057	0,000
EI4	0,764	0,132	5,788	0,000
EI3 ~~	Estimate	Std.Err	z-value	P(> z)
EI4	1,031	0,164	6,292	0,000

Tabla 4.39. Varianzas de EI

	Varianza			
	Estimate	Std.Err	z-value	P(> z)
.EI_1	1,842	0,198	9,299	0,000
.EI_2	1,108	0,144	7,669	0,000
.EI_3	2,018	0,280	7,128	0,000
.EI_4	1,820	0,249	7,295	0,000
.EI_5	0,768	0,107	7,191	0,000
.EI_6	1,137	0,169	6,716	0,000
.EI_7	1,806	0,157	11,497	0,000
.EI_8	0,803	0,146	5,497	0,000
.EI_9	0,870	0,118	7,385	0,000
.EI_10	2,097	0,217	9,676	0,000
.EI_11	1,064	0,194	5,468	0,000
.EI_12	2,366	0,247	9,583	0,000
.EI_13	1,694	0,149	11,368	0,000
.EI_14	0,813	0,108	7,560	0,000
.EI_15	1,183	0,180	6,563	0,000
.EI_16	0,810	0,135	5,977	0,000
EI1	1,951	0,279	6,993	0,000
EI2	1,521	0,206	7,386	0,000
EI3	1,319	0,248	5,312	0,000
EI4	1,820	0,249	7,295	0,000

La visualización de la estimación en AMOS se puede ver en la Ilustración 4.8. Para esta estimación utilizando MLM (máxima verosimilitud con errores estándar robustos, realizado con R) vemos que la bondad del ajuste es adecuada (se requiere un mínimo de 0.9 en la estimación robusta, siendo muy buena por encima de 0.95); se muestran 4 indicadores distintos con versiones robustas de CFI y TLI (ver Tabla 4.39). Con la estimación por mínimos cuadrados no ponderados (ULS) en AMOS, los índices de bondad del ajuste son satisfactorios (GFI muy cercano a 1) como muestra la tabla 4.40. Además, como justifica Kenny (2014), un paso previo para dar credibilidad al índice NIF es que el índice RMSEA para el modelo de independencia sea superior a 0,158 (ver tabla 4.41). Aunque algunos autores como (Sharma, Mukherjee, Kumar, & Dillon, 2005) desaconsejan GFI y AGFI por depender del tamaño de la muestra, la bondad del ajuste mediante NFI también es alta.

Ilustración 4.8. Visualización del Modelo IS en AMOS

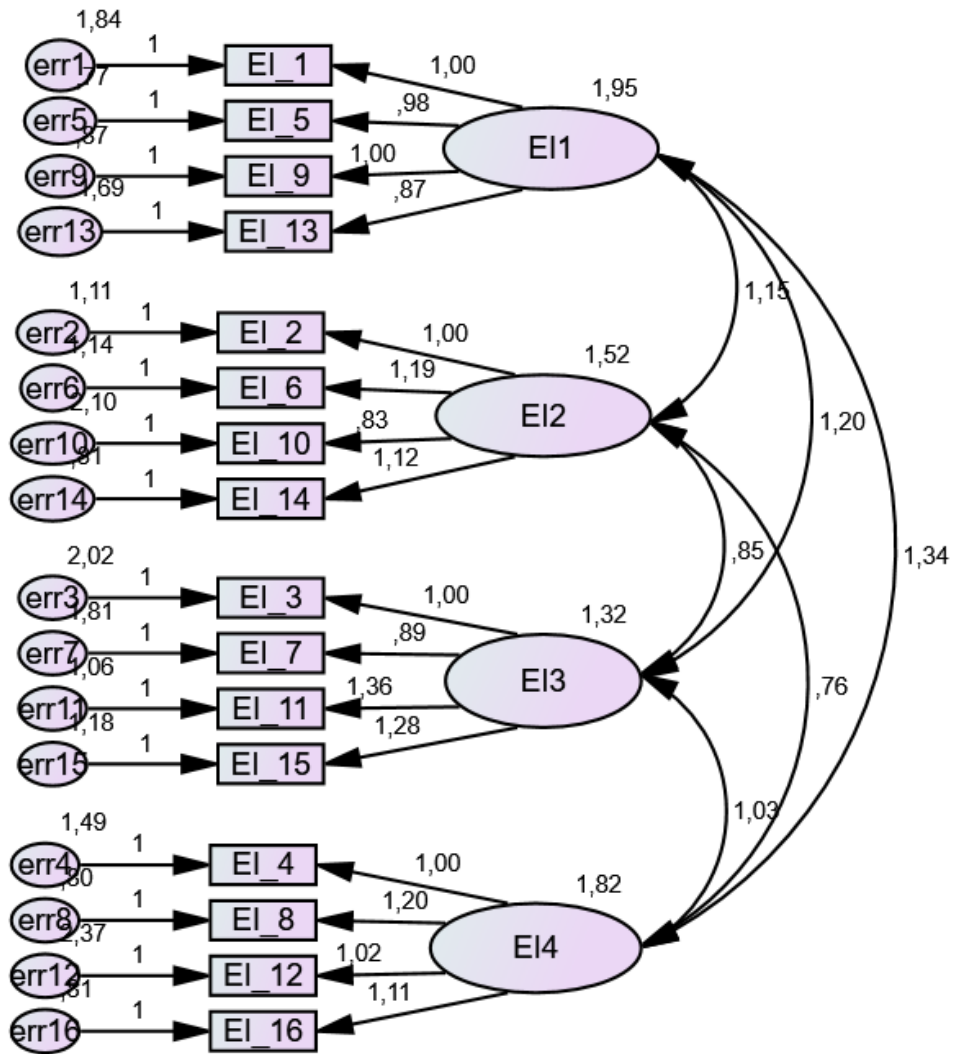


Tabla 4.40. Bondad del Ajuste de EI

Índice	Estimación	
	Estimate	Std.Err
CFI	0,912	0,934
TLI	0,893	0,919
Robust CFI		0,931
Robust TFI		0,915

Tabla 4.41. Estimación por Mínimos Cuadrados No ponderados de EI

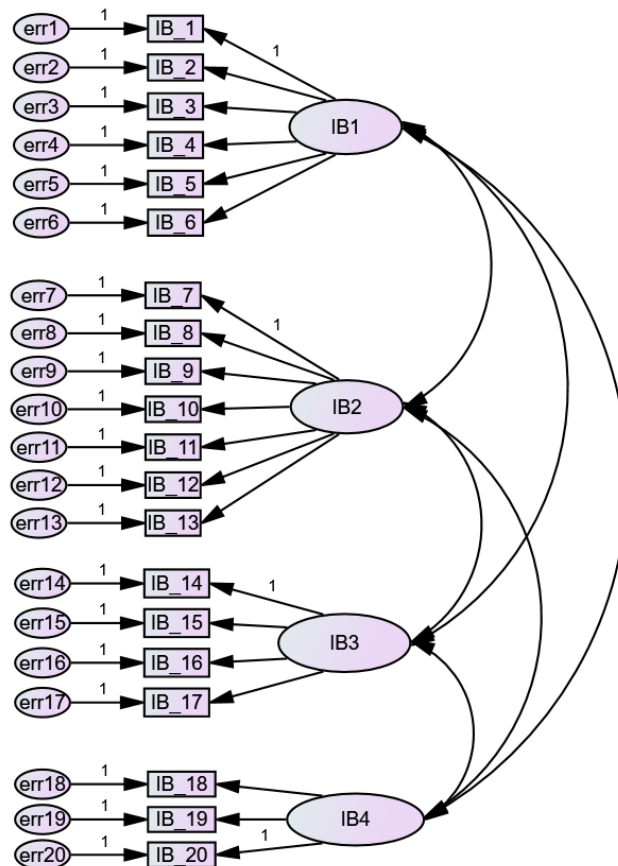
Modelo	Índice		
	GFI	AGFI	NFI
Modelo estudiado	0,989	0,985	0,985
Modelo saturado	1		1
Imponiendo independencia	0,276	0,18	0

Tabla 4.42. Índice RMSA de EI

Modelo	Índice
	RMSEA
Imponiendo independencia	0,273

4.4.2. Comportamiento Innovador (IB)

Ilustración 4.9.- Modelo a estudiar de IB



Utilizando MLM, los coeficientes para las variables latentes son significativos y positivos, de forma coherente con el modelo conceptual. Lo mismo ocurre con las varianzas y covarianzas, siendo todas significativas:

Tabla 4.43. Variables latentes de IB

Sub-Escala	Variables Latentes			
	Estimate	Std.Err	z-value	P(> z)
IB1 =~				
IB_1	1,000			
IB_2	0,896	0,064	13,923	0,000
IB_3	0,933	0,078	11,910	0,000
IB_4	1,126	0,075	15,061	0,000
IB_5	1,129	0,090	12,514	0,000
IB_6	1,176	0,082	14,366	0,000
IB2 =~				
IB_7	1,000			
IB_8	1,072	0,069	15,495	0,000
IB_9	1,059	0,051	20,568	0,000
IB_10	1,108	0,055	20,200	0,000
IB_11	0,825	0,073	11,314	0,000
IB_12	1,042	0,071	14,777	0,000
IB_13	1,083	0,058	18,661	0,000
IB3 =~				
IB_14	1,000			
IB_15	1,064	0,064	16,649	0,000
IB_16	1,020	0,061	16,788	0,000
IB_17	0,965	0,061	15,741	0,000
IB4 =~				
IB_18	1,000			
IB_19	1,050	0,053	19,790	0,000
IB_20	0,888	0,062	14,420	0,000

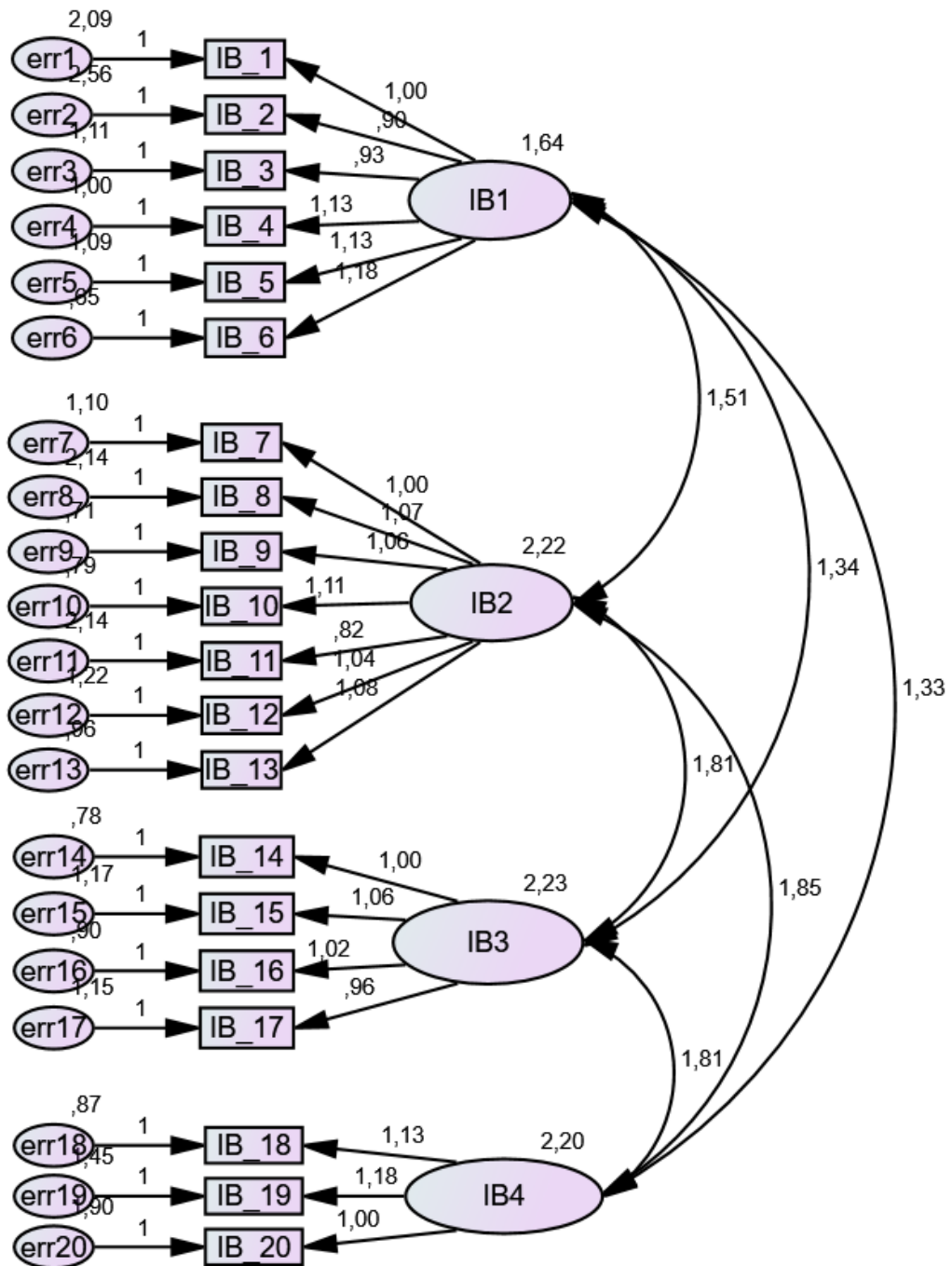
Tabla 4.44. Covarianzas entre Variables de IB

Sub-Escala	Convarianza			
	Estimate	Std.Err	z-value	P(> z)
IB1 ~~				
IB2	1,511	0,180	8,388	0,000
IB3	1,337	0,164	8,145	0,000
IB4	1,492	0,184	8,116	0,000
IB2 ~~				
IB3	1,811	0,207	8,752	0,000
IB4	2,082	0,218	9,542	0,000
IB3 ~~				
IB4	2,044	0,207	9,852	0,000

Tabla 4.45. Varianzas de IB

	Varianza			
	Estimate	Std.Err	z-value	P(> z)
.IB_1	2,085	0,258	8,072	0,000
.IB_2	2,563	0,293	8,746	0,000
.IB_3	1,113	0,140	7,971	0,000
.IB_4	0,999	0,128	7,792	0,000
.IB_5	1,091	0,148	7,364	0,000
.IB_6	0,647	0,122	5,292	0,000
.IB_7	1,102	0,141	7,830	0,000
.IB_8	2,138	0,351	6,086	0,000
.IB_9	0,708	0,094	7,534	0,000
.IB_10	0,794	0,113	7,035	0,000
.IB_11	2,140	0,320	6,680	0,000
.IB_12	1,219	0,198	6,146	0,000
.IB_13	0,955	0,140	6,822	0,000
.IB_14	0,784	0,121	6,488	0,000
.IB_15	1,168	0,203	5,757	0,000
.IB_16	0,899	0,119	7,531	0,000
.IB_17	1,151	0,205	5,622	0,000
.IB_18	0,870	0,167	5,215	0,000
.IB_19	1,453	0,222	6,557	0,000
.IB_20	1,903	0,215	8,844	0,000
IB1	1,640	0,239	6,859	0,000
IB2	2,215	0,264	8,414	0,000
IB3	2,229	0,230	9,681	0,000
IB4	2,797	0,290	9,649	0,000

Ilustración 4.10. Visualización del Modelo IB en AMOS



Finalmente, las medidas de ajuste robustas con la estimación por MLM son satisfactorias. La estimación por ULS en AMOS proporciona también buenas medidas de bondad del ajuste. El NFI se puede interpretar sin problemas siguiendo el criterio de Kenny (2014):

Tabla 4.46. Bondad del Ajuste de IB

Índice	Estimación	
	Estimate	Std.Err
CFI	0,913	0,962
TLI	0,899	0,956
Robust CFI		0,948
Robust TFI		0,940

Tabla 4.47. Estimación por Mínimos Cuadrados No ponderados de IB

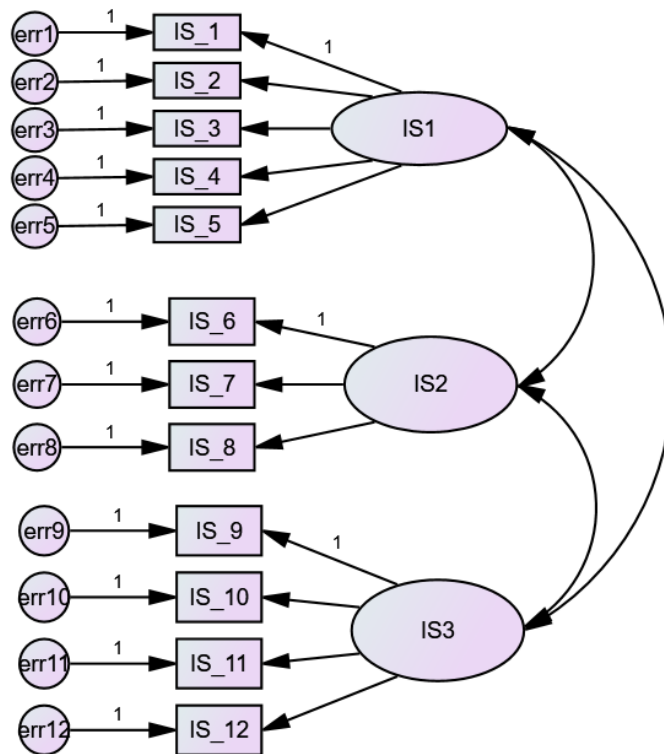
Modelo	Índice		
	GFI	AGFI	NFI
Modelo estudiado	0,994	0,992	0,992
Modelo saturado	1		1
Imponiendo independencia	0,157	0,068	0

Tabla 4.48. Índice RMSA de IB

Modelo	Índice
	RMSEA
Imponiendo independencia	0,289

4.4.3. Clima Apoyo a la innovación (IS)

Ilustración 4.11. Modelo a estudiar de IS



Utilizando MLM, los coeficientes para las variables latentes son significativos y positivos, de forma coherente con el modelo conceptual. Lo mismo ocurre con las varianzas y covarianzas, siendo todas significativas:

Tabla 4.49. Covarianzas entre Variables de IS

Sub-Escala	Covarianza			
	Estimate	Std.Err	z-value	P(> z)
IS1 ~~				
IS2	4,354	0,369	11,790	0,000
IS3	3,419	0,358	9,557	0,000
IS2 ~~				
IS3	4,124	0,382	10,787	0,000

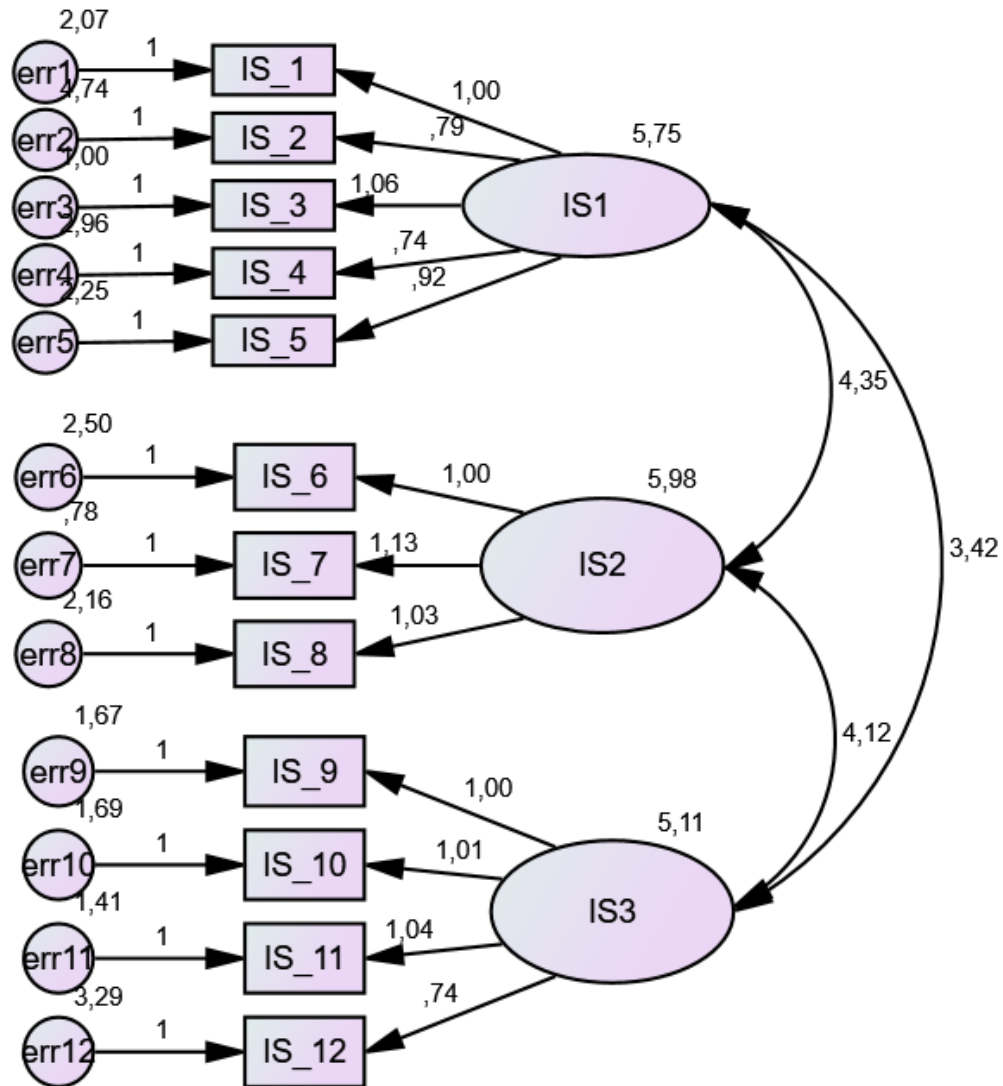
Tabla 4.50. Variables latentes de IS

Sub-Escala	Variables Latentes			
	Estimate	Std.Err	z-value	P(> z)
IS1 =~				
IS_1	1,000			
IS_2	0,785	0,052	15,186	0,000
IS_3	1,065	0,032	33,713	0,000
IS_4	0,739	0,048	15,459	0,000
IS_5	0,918	0,045	20,368	0,000
IS2 =~				
IS_6	1,000			
IS_7	1,132	0,039	28,867	0,000
IS_8	1,034	0,042	24,343	0,000
IS3 =~				
IS_9	1,000			
IS_10	1,007	0,042	23,998	0,000
IS_11	1,038	0,043	24,409	0,000
IS_12	0,736	0,057	13,026	0,000

Tabla 4.51. Varianzas de IS

	Varianza			
	Estimate	Std.Err	z-value	P(> z)
.IS_1	2,067	0,233	8,856	0,000
.IS_2	4,738	0,3445	13,734	0,000
.IS_3	1,004	0,155	6,468	0,000
.IS_4	2,962	0,308	9,610	0,000
.IS_5	2,249	0,313	7,176	0,000
.IS_6	2,503	0,315	7,948	0,000
.IS_7	0,781	0,172	4,531	0,000
.IS_8	2,162	0,317	6,815	0,000
.IS_9	1,669	0,259	6,454	0,000
.IS_10	1,689	0,260	6,495	0,000
.IS_11	1,405	0,224	6,270	0,000
.IS_12	3,293	0,324	10,166	0,000
IS1	5,752	0,499	11,523	0,000
IS2	5,982	0,489	12,238	0,000
IS3	5,115	0,426	11,999	0,000

Ilustración 4.12. Visualización del Modelo IS en AMOS



Los índices robustos de bondad del ajuste obtenidos mediante MLM están en la frontera de lo que se consideran valores adecuados. La estimación por ULS refuerza la idea de aceptar la bondad del ajuste. Particularmente porque el NFI puede interpretarse de forma fiable:

Tabla 4.52. Bondad del Ajuste de IB

Índice	Estimación	
	Estimate	Std.Err
CFI	0,888	0,914
TLI	0,885	0,889
Robust CFI		0,894
Robust TFI		0,862

Tabla 4.53. Estimación por Mínimos Cuadrados No ponderados de IB

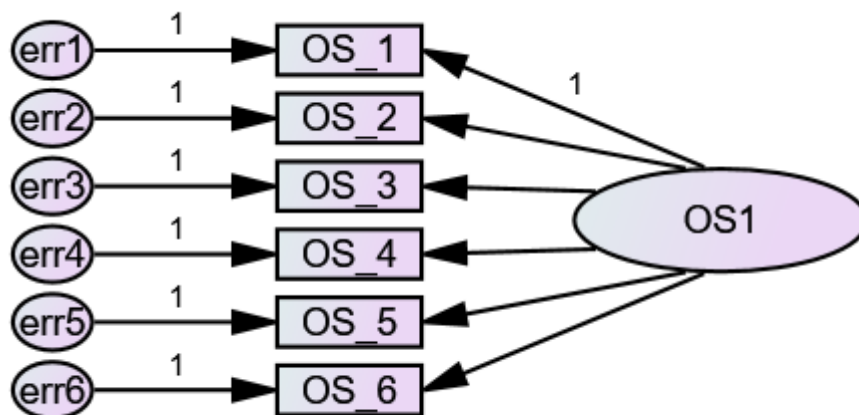
Modelo	Índice		
	GFI	AGFI	NFI
Modelo estudiado	0,987	0,981	0,984
Modelo saturado	1		1
Imponiendo independencia	0,216	0,073	0

Tabla 4.54. Índice RMSA de IB

Modelo	Índice
	RMSEA
Imponiendo independencia	0,395

4.4.4. Autoeficacia (OS)

Ilustración 4.13. Modelo a estudiar de OS



Utilizando MLM, los coeficientes para las variables latentes son significativos y positivos, de forma coherente con el modelo conceptual. Lo mismo ocurre con las varianzas, siendo todas significativas:

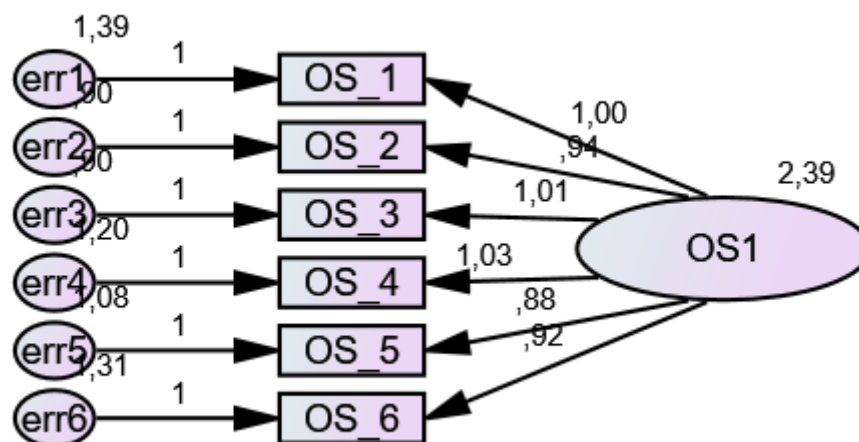
Tabla 4.55. Variables latentes de OS

Sub-Escala	Variables Latentes			
OS1 =~	Estimate	Std.Err	z-value	P(> z)
OS_1	1,000			
OS_2	0,936	0,061	15,365	0,000
OS_3	1,013	0,065	15,605	0,000
OS_4	1,028	0,053	19,239	0,000
OS_5	0,882	0,068	12,892	0,000
OS_6	0,916	0,058	15,746	0,000

Tabla 4.56. Varianzas de IS

	Varianza			
	Estimate	Std.Err	z-value	P(> z)
.OS_1	1,385	0,160	8,636	0,000
.OS_2	0,897	0,140	6,392	0,000
.OS_3	0,904	0,114	7,920	0,000
.OS_4	1,199	0,198	6,044	0,000
.OS_5	1,079	0,174	6,205	0,000
.OS_6	1,309	0,139	9,444	0,000
OS1	2,386	0,292	8,179	0,000

Ilustración 4.14. Visualización del Modelo OS en AMOS



No se observan problemas de bondad del ajuste por MLM. Del mismo modo, la bondad del ajuste en la estimación por ULS mediante AMOS es excelente. El NFI se puede interpretar sin problemas siguiendo el criterio de Kenny (2014):

Tabla 4.57. Bondad del Ajuste de OS

Índice	Estimación	
	Estimate	Std.Err
CFI	0,958	0,974
TLI	0,929	0,957
Robust CFI		0,964
Robust TFI		0,940

Tabla 4.58. Estimación por Mínimos Cuadrados No ponderados de OS

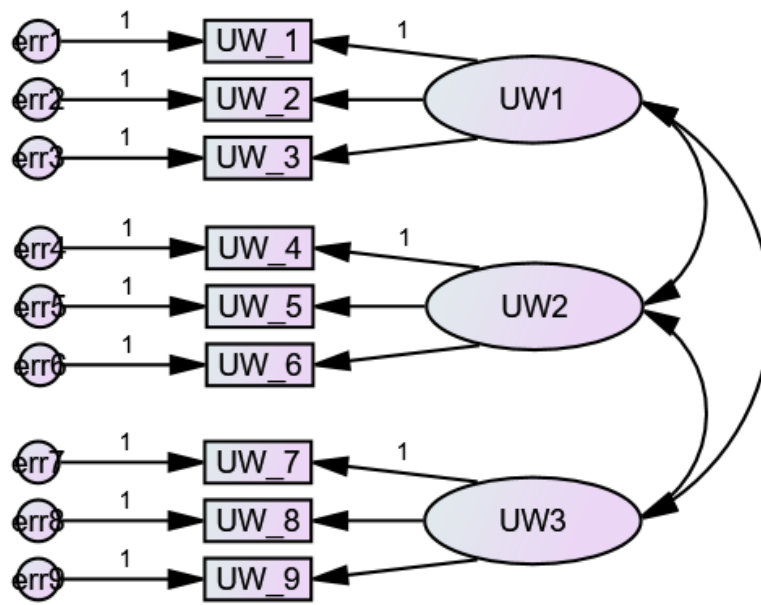
Modelo	Índice		
	GFI	AGFI	NFI
Modelo estudiado	0,998	0,995	0,997
Modelo saturado	1		1
Imponiendo independencia	0,315	0,040	0

Tabla 4.59. Índice RMSA de OS

Modelo	Índice
	RMSEA
Imponiendo independencia	0,527

4.4.5. Engagement (UW)

Ilustración 4.15. Modelo a estudiar de UW



Utilizando MLM, los coeficientes para las variables latentes son significativos y positivos, de forma coherente con el modelo conceptual. Lo mismo ocurre con las varianzas y covarianzas, siendo todas significativas:

Tabla 4.60. Variables latentes de UW

Sub-Escala	Variables Latentes			
	Estimate	Std.Err	z-value	P(> z)
UW1 =~				
UW_1	1,000			
UW_2	0,810	0,045	18,117	0,000
UW_3	1,235	0,048	25,479	0,000
UW2 =~				
UW_4	1,000			
UW_5	0,976	0,037	26,407	0,000
UW_6	0,896	0,036	24,964	0,000
UW3 =~				
UW_7	1,000			
UW_8	1,391	0,101	13,797	0,000
UW_9	1,142	0,099	11,571	0,000

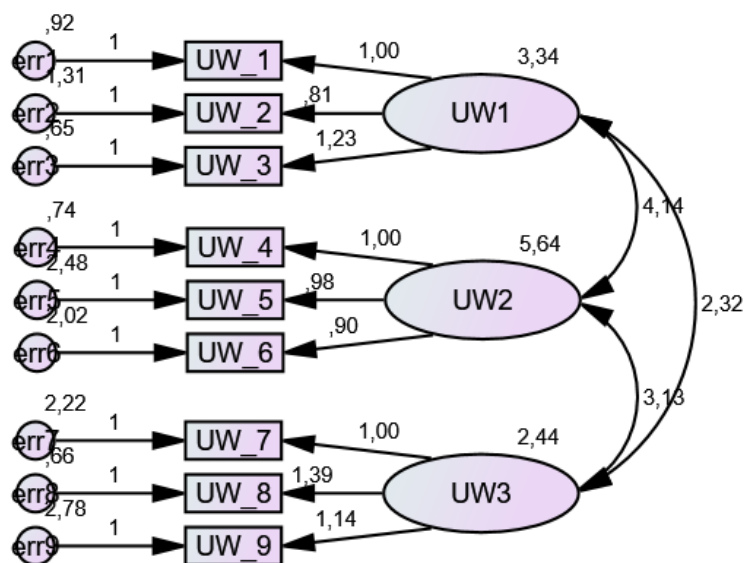
Tabla 4.61. Covarianzas entre Variables de OS

Sub-Escala	Covarianza			
	Estimate	Std.Err	z-value	P(> z)
UW1 ~~				
UW2	4,141	0,326	12,700	0,000
UW3	2,315	0,262	8,824	0,000
UW2 ~~				
UW3	3,133	0,328	9,546	0,000

Tabla 4.62. Varianzas de OS

	Varianza			
	Estimate	Std.Err	z-value	P(> z)
.UW_1	0,925	0,107	8,649	0,000
.UW_2	1,308	0,132	9,905	0,000
.UW_3	0,645	0,098	6,615	0,000
.UW_4	0,739	0,113	6,550	0,000
.UW_5	2,482	0,369	6,734	0,000
.UW_6	2,019	0,230	8,796	0,000
.UW_7	2,216	0,220	10,079	0,000
.UW_8	0,662	0,175	3,780	0,000
.UW_9	2,784	0,341	8,155	0,000
UW1	3,344	0,323	10,363	0,000
UW2	5,638	0,427	13,212	0,000
UW3	2,438	0,353	6,903	0,000

Ilustración 4.16. Visualización del Modelo UW en AMOS



La bondad del ajuste en la estimación por MLM en R es excelente. Del mismo modo, la bondad del ajuste en la estimación por ULS mediante AMOS es excelente. El NFI se puede interpretar sin problemas siguiendo el criterio de Kenny (2014):

Tabla 4.63. Bondad del Ajuste de UW

Índice	Estimación	
	Estimate	Std.Err
CFI	0,943	0,952
TLI	0,914	0,928
Robust CFI		0,948
Robust TFI		0,922

Tabla 4.64. Estimación por Mínimos Cuadrados No ponderados de UW

Modelo	Índice		
	GFI	AGFI	NFI
Modelo estudiado	0,997	0,995	0,996
Modelo saturado	1		1
Imponiendo independencia	0,229	0,037	0

Tabla 4.65. Índice RMSA de UW

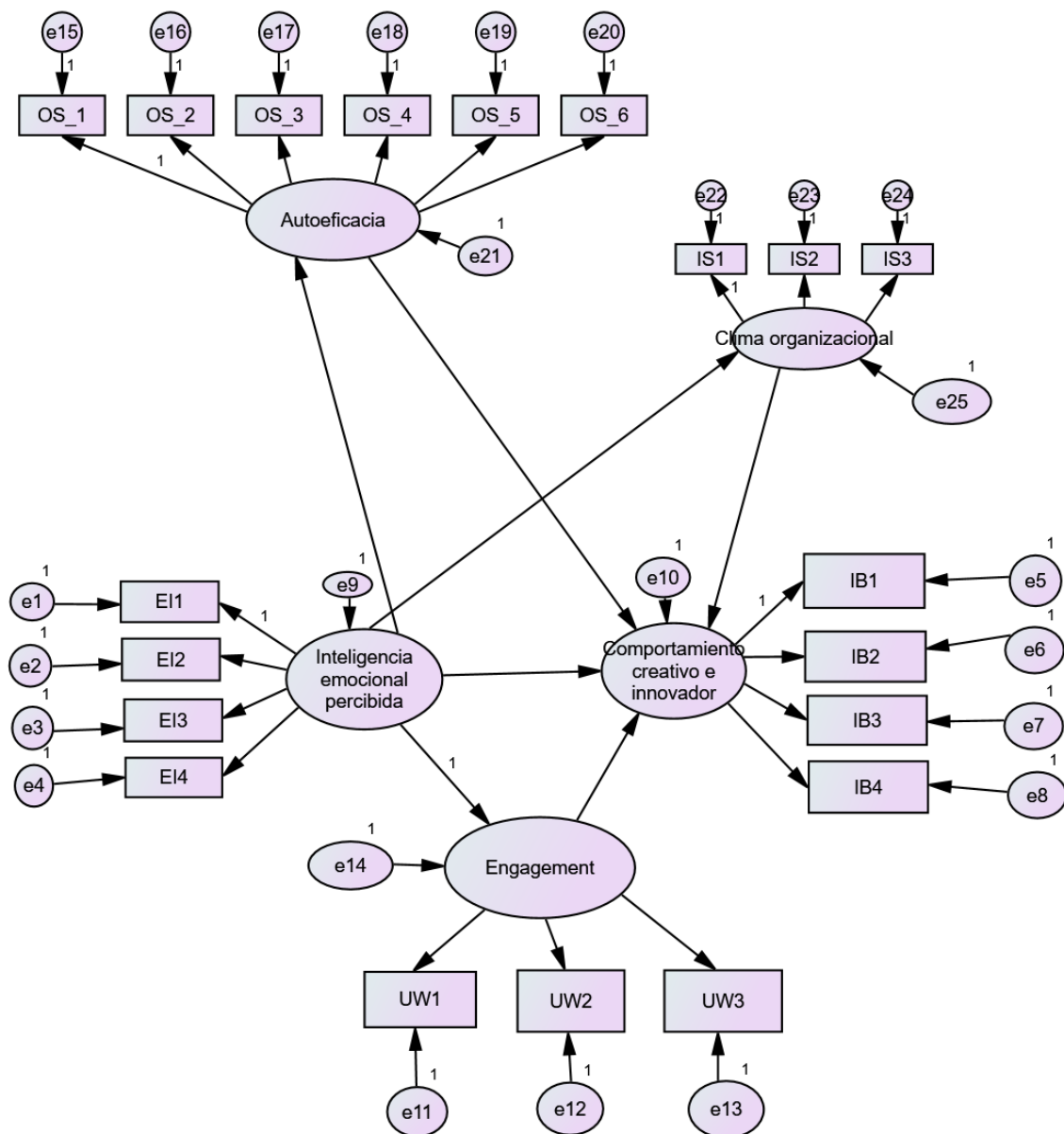
Modelo	Índice
	RMSEA
Imponiendo independencia	0,475

En consecuencia, podemos afirmar después de realizar el análisis factorial exploratorio para todos los constructos, que el el modelo de medida, con las herramientas y sub-escalas o constructos de 2° nivel diseñados para investigar la relación de la Inteligencia Emocional (IE) con el Comportamiento Creativo e Innovador (IB) propuesto en nuestro modelo de investigación completo, **ha sido validado.**

4.5. Análisis y Comprobación de Hipótesis en SEM.

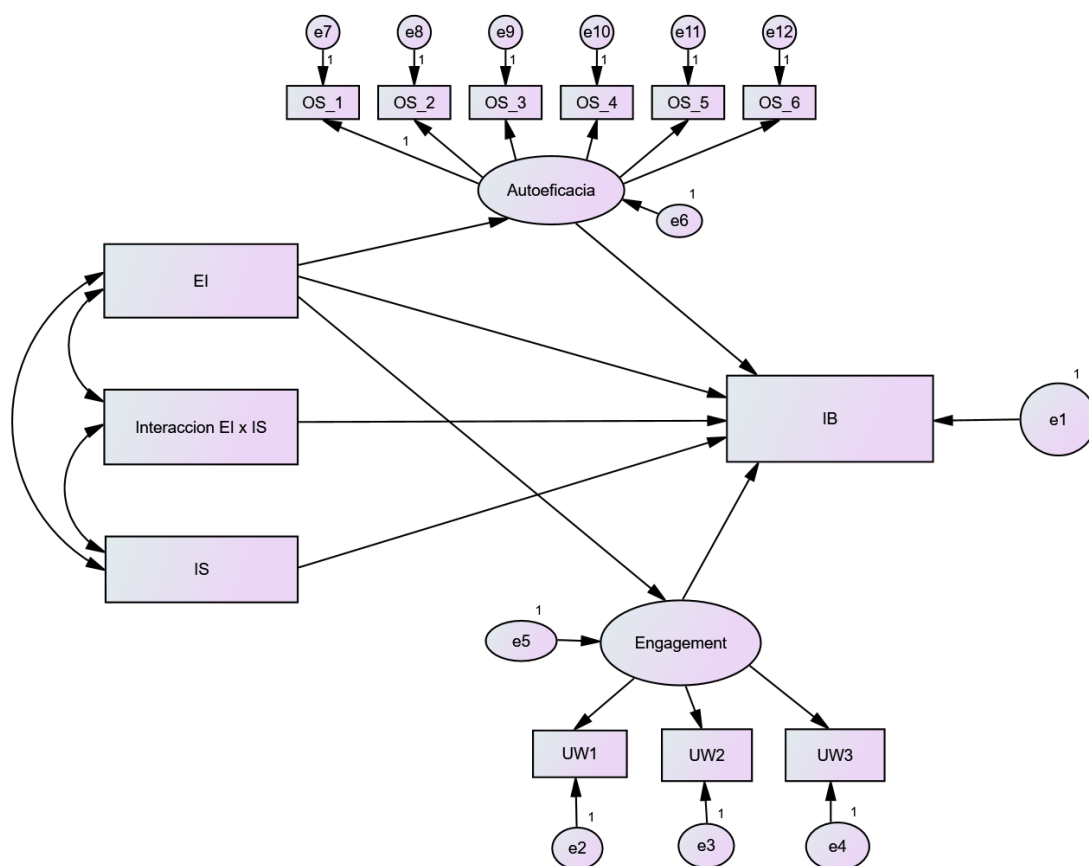
El primer paso para la comprobación de las hipótesis propuestas en esta investigación es estimar el Modelo Conceptual completo desarrollado en el Capítulo 2 mediante SEM (AMOS):

Ilustración 4.17. Modelo Conceptual Completo en AMOS



El primer problema surge de la **imposibilidad de estimar** dicho modelo. No se ha encontrado ningún modelo de ecuaciones estructurales satisfactorio que asociado al Modelo Conceptual completo representado en el diagrama de causalidad (Ilustración 4.17), ni a varias variaciones de este. Del mismo modo, tampoco se ha podido estimar nada para los modelos con la interacción entre la Inteligencia Emocional (EI) y el Clima de Apoyo organizacional (IB), como distintas versiones del siguiente diagrama causal:

Ilustración 4.18. Diagrama Causal entre IE-IS en AMOS



Específicamente, no se ha encontrado ningún modelo que cumpla las siguientes condiciones: (i) Que fuera un modelo identificado; (ii) Que los algoritmos de estimación convergieran.

Fijando parámetros y, quitando y añadiendo relaciones entre variables (hasta un punto que hubiera dificultado la interpretación) se consiguió un solo modelo

identificado que convergiera. Se presentan algunas salidas de ejemplo de este modelo en el ANEXO 2 de este documento. Como indican los índices de modificación y de bondad del ajuste, el modelo no era practicable, y cualquier intento realizado de continuar con el análisis para resolver la falta de ajuste terminaba en modelos no identificados o estimaciones que no convergían.

El siguiente paso sería determinar las causas. En este sentido, es difícil determinar la causa exacta de por qué los algoritmos no convergen en un modelo concreto o por qué no es posible obtener correctas bondades del ajuste. Hay dos causas (seguramente no únicas) que son plausibles en este caso: (i) La alta correlación de una variable con la variable objetivo en comparación con el resto de variables; (ii) El no cumplimiento de la normalidad multivariante de las variables endógenas.

Anlizando la primera de las causas probables en profundidad, se ha detectado una altísima correlación entre IS e IB. Para ello, se han creado variables resumen para IS e IB con dos procedimientos distintos (mediante la suma de los ítems, o mediante la primera componente en un análisis de componentes principales, ACP), el resultado se puede ver en la siguiente tabla:

Tabla 4.66. Variables Resumen IS-IB

	Variables	
	IS-IB (ACP)	IS-IB (suma)
Pearson	0,978***	0,970***
Spearman	0,975***	0,967***
*** p < 0,001		

Como se observa en la tabla 4.46, el modelo para determinar la interacción entre EI e IS ya muestra que, casi no queda variabilidad por explicar mediante OS y UW, con un valor altísimo de $R(\text{cuadrado})=0,958$. Lo que nos lleva a concluir que el Comportamiento Creativo e Innovador de los trabajadores de la PYMEs en España puede ser prácticamente predicho tan sólo observando su percepción del Clima de Apoyo a la innovación organizacional existente. En el siguiente Capítulo analizaremos las posibles causas e implicaciones de esta altísima correlación.

Tabla 4.66.- Interacción IS-IB

	Coef. no estandarizados		Coeficientes estandarizados		
	B	Error estándar	Beta	t.	Sig.
(Constante)	0,006	0,011		0,556	0,578
EI	0,051	0,013	0,051	3,865	0,000
IS	0,943	0,013	0,943	69,977	0,000
EI_x_IS	-0,010	0,008	-0,013	-1,243	0,214
R	R²		R² ajust.		
0,979	0,958		0,957		

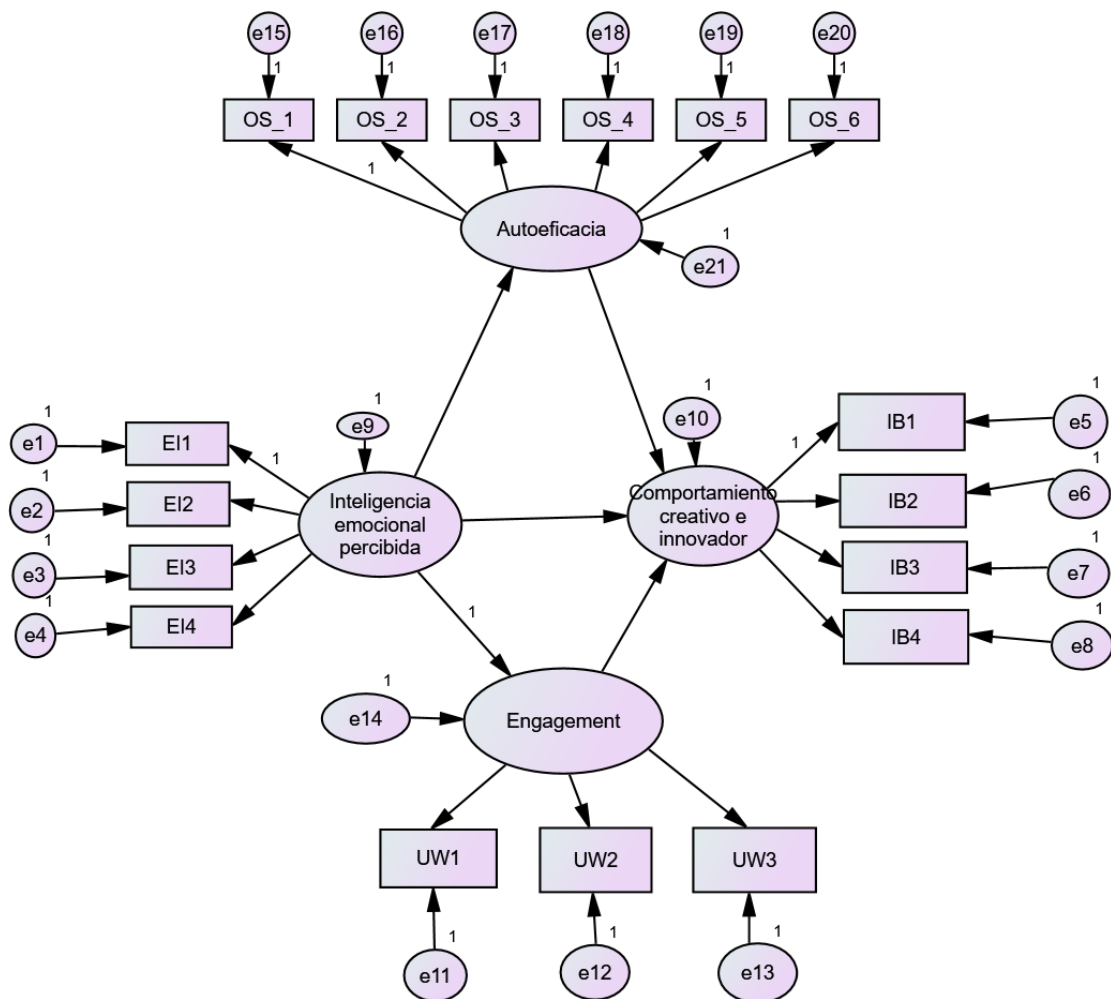
Siguiendo con nuestro análisis, el hecho que la variabilidad que quede por explicar sea reducida puede dificultar la estimación de los efectos de las otras variables.

La segunda causa plausible, tiene que ver con la normalidad univariante. Aunque los residuos en este modelo de regresión en particular aceptan la normalidad, la hipótesis de normalidad multivariante de las variables endógenas en SEM es más crítica (Kline 2012). Particularmente (pero no únicamente) para la estimación por máxima verosimilitud. El hecho que, como se demuestra en la parte metodológica de la tesis, la hipótesis de normalidad multivariante no sea muy justificable (aunque la normalidad univariante, que es una condición necesaria pero no suficiente de la multivariante, sea relativamente aceptable), puede hacer que los algoritmos tengan dificultades para llegar a buenas estimaciones.

Una vez comprobadas y analizadas las causas de la imposibilidad de estimar por SEM el Modelo Conceptual completo, afectando directamente la cuarta pregunta de investigación. El siguiente paso es la propuesta de un Nuevo Modelo (Sin IS), eliminando el efecto moderador del constructo: "*Clima de Apoyo a la Innovación*" con el objetivo de seguir analizando la relación del resto de constructos y de las preguntas e hipótesis de investigación restantes: RQ1 (H1), RQ2 (H2 y H3) y RQ3 (H4 y H5).

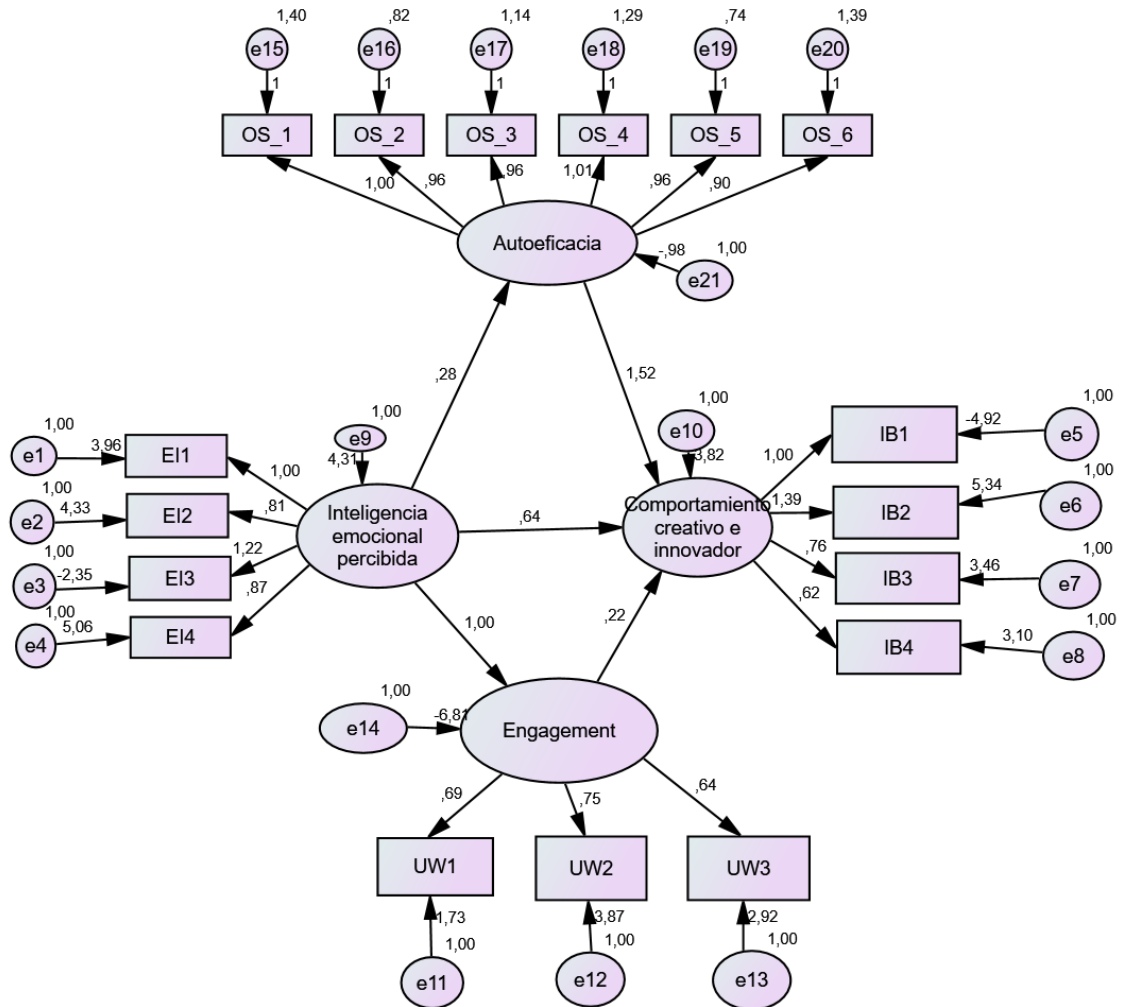
4.5.1. Nuevo Modelo IE-IB (Sin IS)

Ilustración 4.19. Nuevo Modelo IE-IB (Sin IS) en AMOS



Al igual que antes, el primer paso para la comprobación de las preguntas e hipótesis restantes propuestas en esta investigación es estimar el Nuevo Modelo (Sin IS) mediante SEM (AMOS):

Ilustración 4.20. Estimación por Mínimos Cuadrados de IE-IB (Sin IS) en AMOS



Como se puede observar en la Ilustración 4.20 se ha podido estimar Nuevo Modelo (Sin IS). El siguiente paso, es comprobar que la bondad del ajuste es satisfactoria, lo es (tabla 4.67). Además, los coeficientes son todos positivos, y los índices de modificación no presentan dificultades para evaluar la bondad del mismo (tabla 4.68).

Tabla 4.67. Bondad del Ajuste de IE-IB (Sin IS)

	Modelo		
	GFI	AGFI	NFI
Default model	0,996	0,995	0,995
Saturated model	1		1
Independence model	0,313	0,227	0

Tabla 4.68. Indices de Modificación y Coeficientes del Ajuste de IE-IB (Sin IS)

Coef.	Estimate	Ind. Mod.	M.I.	Par Change
UW <--- EI	1	OS1 <--- e14	9,599	-0,09
OS1 <--- EI	0,275	OS1 <--- e13	9,337	0,274
IB <--- EI	0,636	OS1 <--- e11	7,916	0,426
IB <--- UW	0,218	OS1 <--- e4	5,604	-0,122
IB <--- OC1	1,518	UW <--- e21	9,599	-0,625
EI1 <--- EI	1	UW <--- e2	13,033	-0,649
EI2 <--- EI	0,809	OS_5 <--- e14	4,88	-0,253
EI3 <--- EI	1,22	OS_4 <--- e14	6,919	-0,301
EI4 <--- EI	0,872	OS_3 <--- e14	5,456	-0,267
IB1 <--- IB	1	OS_2 <--- e14	5,346	-0,265
IB2 <--- IB	1,391	UW3 <--- e21	9,337	-0,817
IB3 <--- IB	0,763	UW3 <--- e11	11,305	-1,944
IB4 <--- IB	0,619	UW3 <--- e5	5,481	-0,476
UW1 <--- UW	0,693	UW2 <--- e2	14,046	-0,865
UW2 <--- UW	0,755	UW1 <--- e21	7,916	-0,752
UW3 <--- UW	0,641	UW1 <--- e13	11,305	-1,151
OS_1 <--- OS1	1	UW1 <--- e2	4,196	-0,473
OS_2 <--- OS1	0,955	IB3 <--- e3	5,56	-1,003
OS_3 <--- OS1	0,964	IB1 <--- e13	5,481	0,801
OS_4 <--- OS1	1,012	IB1 <--- e4	5,711	-0,472
OS_5 <--- OS1	0,962	IB1 <--- e2	7,486	0,631
OS_6 <--- OS1	0,899	EI4 <--- e21	5,604	0,633
		EI4 <--- e5	5,711	0,486
		EI4 <--- e1	17,011	1,042
		EI3 <--- e7	5,56	0,682
		EI2 <--- e14	13,033	0,413
		EI2 <--- e12	14,046	-0,967
		EI2 <--- e11	4,196	-1,184
		EI2 <--- e5	7,486	-0,557
		EI2 <--- e1	19,029	1,102
		EI2 <--- UW3	4,035	-0,027
		EI2 <--- UW2	5,719	-0,026
		EI1 <--- e4	17,011	0,815
		EI1 <--- e2	19,029	1,007

Por último, para terminar de validar el Nuevo Modelo (Sin IS) se realiza una estimación por MLM en R (tabla 4.69), lo que permite comprobar que los coeficientes son todos significativos. Dichos coeficientes son un indicador del impacto de un variable (Constructo 1° y 2° Nivel) sobre otra (más alto, más impacto):

Tabla 4.69. Estimación de MLM en R del Ajuste de IE-IB (Sin IS)

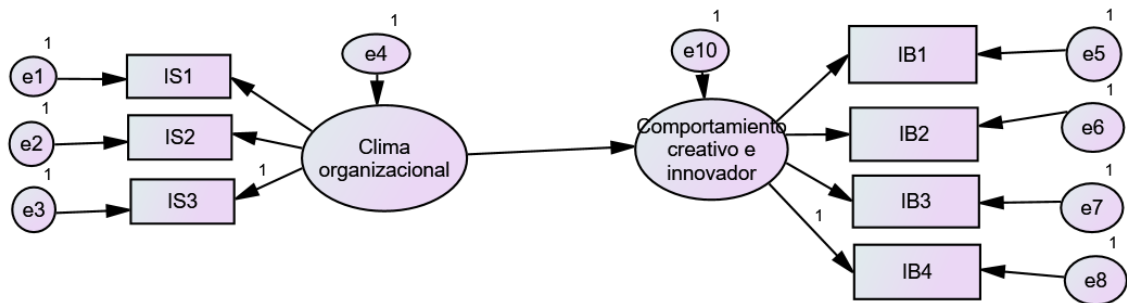
Relación		Varianza			P(> z)
		Estimate	Std.Err	z-value	
EI	UW	1			<0,0001
EI	OC1	0,248	0,021	11,769	<0,0001
EI	IB	0,809	0,111	7,289	0,009
UW	IB	0,102	0,039	2,602	<0,0001
OC1	IB	1,443	0,251	5,757	<0,0001
EI	EI1	1			
EI	EI2	0,807	0,065	12,333	<0,0001
EI	EI3	1,139	0,068	16,812	<0,0001
EI	EI4	0,899	0,074	12,117	<0,0001
IB	IB1	1			
IB	IB2	1,418	0,07	20,275	<0,0001
IB	IB3	0,788	0,04	19,456	<0,0001
IB	IB4	0,638	0,034	18,588	<0,0001
UW	UW1	0,688	0,067	10,203	<0,0001
UW	UW2	0,858	0,084	10,248	<0,0001
UW	UW3	0,635	0,084	9,873	<0,0001
OC1	OC1	1			
OC1	OC2	0,937	0,049	19,073	<0,0001
OC1	OC3	1,003	0,052	19,343	<0,0001
OC1	OC4	1,021	0,055	18,481	<0,0001
OC1	OC5	0,892	0,049	18,079	<0,0001
OC1	OC6	0,915	0,053	17,249	<0,0001

A modo de conclusión rápida, en el Capítulo 5 se desarrollarán las conclusiones del análisis realizado en esta sección, se puede afirmar que la estimación en AMOS del Nuevo Modelo (Sin IS) nos permite responder positivamente las preguntas de la investigación (RQ1, RQ2 y RQ3), aceptando todas las preguntas las hipótesis restantes: H1, H2, H3, H4 y H5.

Para completar este análisis, en la siguiente sección se aborda la relación entre los constructos (IS) e (IB) aislándolos, a través de AMOS.

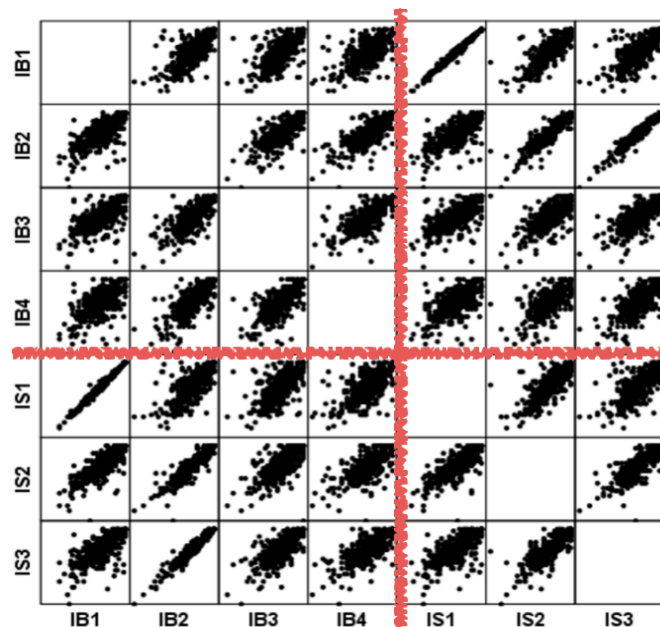
4.5.2. Relación IS-IB (Sin el resto de constructos)

Ilustración 4.21. Modelo Completo IS-IB en AMOS



Al igual que ocurría en el Modelo Completo, no se ha encontrado ningún modelo de ecuaciones estructurales para el efecto directo del “Clima de Apoyo a la innovación” (IS) en el “Comportamiento Creativo e Innovador” (IB). Explorando las causas de la dificultad del ajuste se ha llegado a un modelo de análisis multidimensional de la covarianza (MANCOVA). Siendo, las relaciones entre las sub-escalas (constructos de 2º nivel) las siguientes:

Ilustración 4.22. Relación entre Sub-escalas de IS-IB



Observando los datos desde una perspectiva dos-a-dos (bi-variante), se aprecia una alta correlación entre IS1 e IB1, por un lado, e IS3 (en menor grado también IS2) e IB2 por otro. También, se observa que el modelo multivariante es claramente significativo, con magnitudes del efecto sobre el vector IB (medidas por la eta parcial al cuadrado) altas para las tres sub-escalas de IS ($p < 0,001$ en todos los casos):

Tabla 4.70. Modelo Multivariante de IS-IB

Pruebas multivariante ^a							
Efecto		Valor	F	gl hipótesis	gl error	P	Eta parcial ²
Intercept.	Traza de Pillai	0,035	3,602 ^b	4,000	397,000	0,007	0,035
	Lambda de Wilks	0,965	3,602 ^b	4,000	397,000	0,007	0,035
	Traza de Hotelling	0,036	3,602 ^b	4,000	397,000	0,007	0,035
	Raíz mayor de Roy	0,036	3,602 ^b	4,000	397,000	0,007	0,035
IS1	Traza de Pillai	0,983	5573,080 ^b	4,000	397,000	0,000	0,983
	Lambda de Wilks	0,017	5573,080 ^b	4,000	397,000	0,000	0,983
	Traza de Hotelling	56,152	5573,080 ^b	4,000	397,000	0,000	0,983
	Raíz mayor de Roy	56,152	5573,080 ^b	4,000	397,000	0,000	0,983
IS2	Traza de Pillai	0,876	699,534 ^b	4,000	397,000	0,000	0,876
	Lambda de Wilks	0,124	699,534 ^b	4,000	397,000	0,000	0,876
	Traza de Hotelling	7,048	699,534 ^b	4,000	397,000	0,000	0,876
	Raíz mayor de Roy	7,048	699,534 ^b	4,000	397,000	0,000	0,876
IS3	Traza de Pillai	0,953	2020,889 ^b	4,000	397,000	0,000	0,953
	Lambda de Wilks	0,047	2020,889 ^b	4,000	397,000	0,000	0,953
	Traza de Hotelling	20,362	2020,889 ^b	4,000	397,000	0,000	0,953
	Raíz mayor de Roy	20,362	2020,889 ^b	4,000	397,000	0,000	0,953
a. Diseño : Intercept + IS1 + IS2 + IS3				b. Estadístico exacto			

Las mayores magnitudes del efecto (en rojo), de forma coherente con la matriz de gráficos de dispersión (y en consecuencia con la perspectiva dos-a-dos o bi-variante de los datos), son las de:

- (i) IB1 – IS1: eta parcial al cuadrado = 0,970
- (ii) IB2 – IS3: eta parcial al cuadrado = 0,912
- (iii) IB2 – IS2: eta parcial al cuadrado = 0,690 (con una magnitud mucho menor).

Tabla 4.71. Prueba de Efectos de IS–IB

Pruebas multivariante ^a							
Origen		SQ III	gl	avg. sq.	F	p	Eta parcial ²
Modelo Corregido	IB1	29251,803 ^a	3	9750,601	12151,812	0,000	0,989
	IB2	49079,671 ^b	3	16359,890	8363,020	0,000	0,984
	IB3	9475,196 ^c	3	3158,399	183,554	0,000	0,579
	IB4	6565,486 ^d	3	2188,495	178,690	0,000	0,573
Intercept.	IB1	1,317	1	1,317	1,641	0,201	0,004
	IB2	2,531	1	2,531	1,294	0,256	0,003
	IB3	185,524	1	185,524	10,782	0,001	0,026
	IB4	0,592	1	0,592	0,048	0,826	0,000
IS2	IB1	10492,764	1	10492,764	13076,743	0,000	0,970
	IB2	77,138	1	77,138	39,432	0,000	0,090
	IB3	466,143	1	466,143	27,090	0,000	0,063
	IB4	216,864	1	216,864	17,707	0,000	0,042
IS2	IB1	108,065	1	108,065	134,678	0,000	0,252
	IB2	1744,544	1	1744,544	891,794	0,000	0,690
	IB3	23,041	1	23,041	1,339	0,248	0,003
	IB4	104,297	1	104,297	8,516	0,004	0,021
IS3	IB1	6,878	1	6,878	8,572	0,004	0,021
	IB2	9068,156	1	9068,156	4635,555	0,000	0,921
	IB3	1386,920	1	1386,920	80,603	0,000	0,168
	IB4	733,201	1	733,201	59,866	0,000	0,130
Error	IB1	320,960	400	0,802			
	IB2	782,487	400	1,956			
	IB3	6882,752	400	17,207			
	IB4	4898,979	400	12,247			

Concluyendo y dejando de lado la media general (intercept), el único coeficiente no significativo (en morado) es el de IS2 (0,248) en relación a IB3. Por lo tanto, se detecta una relación positiva entre las variables (constructos) y las relaciones entre las sub-escalas de IS y las de IB (constructos de 2º nivel), con las magnitudes relativas de los efectos, identificando para su posterior interpretación las causas concretas de la relación IS e IB que generan tan alta correlación.

Finalmente, para concluir este capítulo, tan sólo queda analizar el impacto de las variables socio-demográficas en el Nuevo Modelo (Sin IS).

4.5.3 Análisis del impacto de las principales variables socio-demográficas en AMOS.

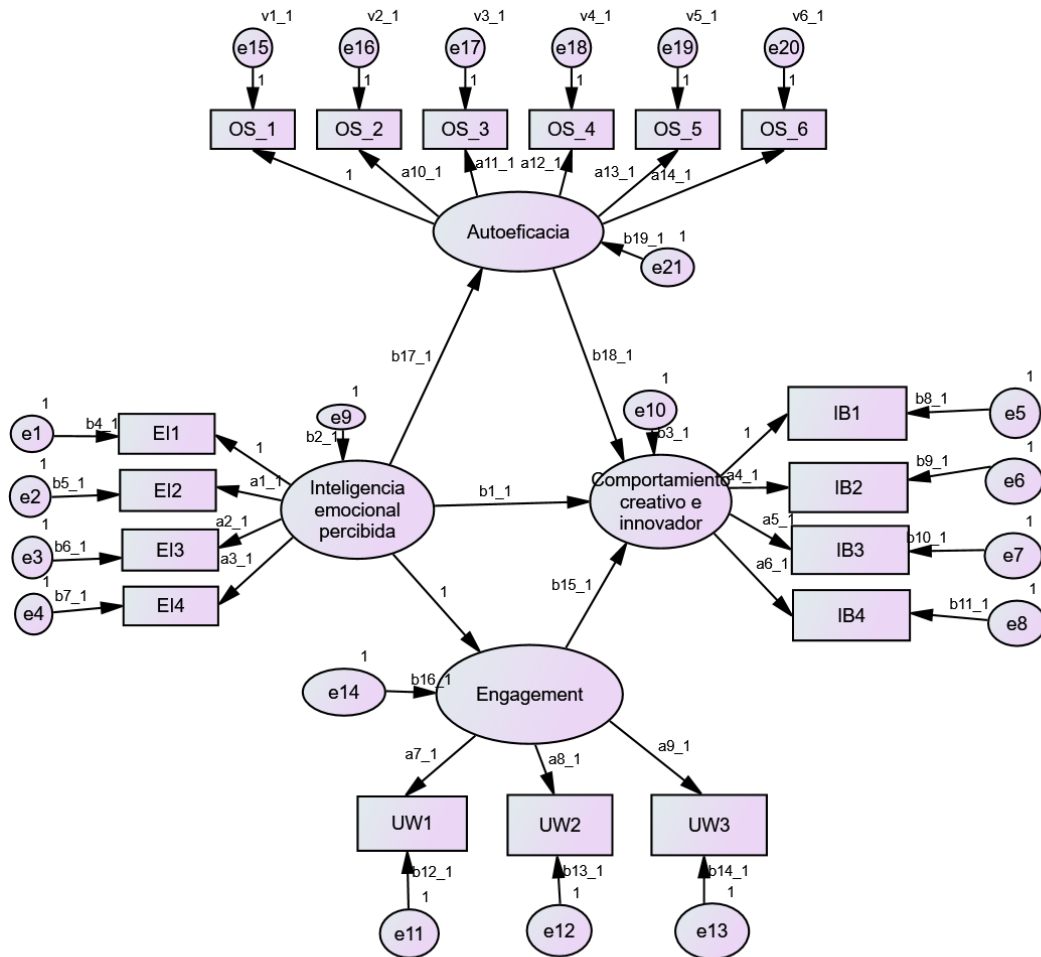
En esta sección, recordemos que en la revisión bibliográfica realizada en el Capítulo 1 se identifican autores que han detectado diferencias entre los participantes de la muestra en función de variables socio-demográficas, se va a realizar un análisis para determinar si existen diferencias tanto en el *modelo de medida*, como en el *modelo estructural*, con el objetivo de indicar dichas diferencias si las hubiera para futuras investigaciones.

El primer paso según Byrne (2010) es la comprobación a través de la modelización de ecuaciones estructurales *multigrupo*³² (Ilustración 4.23).

³² En cualquier análisis de SEM multigrupo hay distintos modelos que se comparan. Simplificando: primero se estima un modelo sin ninguna restricción de igualdad entre los grupos (los coeficientes se estiman libremente). Después se estima un modelo imponiendo la restricción al modelo de medida (donde las variables observables en relación con las latentes son iguales entre grupos). Si este modelo no es significativamente peor que el modelo en el que no hay restricciones de igualdad, concluiremos que las restricciones de igualdad no han perjudicado al modelo y, en consecuencia, no detectaremos diferencias en el modelo de medida entre los dos grupos. Después se estima un modelo imponiendo la restricción que el modelo de medida (las variables observables en relación con las latentes) son iguales entre grupos.

Si este modelo no es significativamente peor que el modelo en el que no hay restricciones de igualdad, concluiremos que las restricciones de igualdad no han perjudicado al modelo y, en consecuencia, no detectaremos diferencias en el modelo de medida entre los dos grupos. Finalmente se hace lo mismo con el modelo estructural (las relaciones entre variables no observables), comparándolo con el modelo sin restricciones de igualdad. Si el modelo no es significativamente peor que el modelo sin restricciones de igualdad, concluiremos que las restricciones de igualdad no han perjudicado al modelo y no detectaremos diferencias en el modelo estructural entre los dos grupos.

Ilustración 4.23. Análisis Factorial Nuevo Modelo IE→IB (sin IS) entre variables Socio-Demográficas en AMOS



4.5.3.1 Variable Socio-Demográfica: Género (Hombre vs Mujer)

Tabla 4.72. Bondad del Nuevo Modelo→Entre Sexos

Modelo	NPAR	CMIN	DF	P	$\Delta\chi^2$	Δdf	P-value
Sin restringir	78	678,536	228	0	-	-	-
Modelo de medida	64	691,376	242	0	12,84	14	0,539
Modelo estructural	45	743,079	261	0	64,54	33	0,001

En base a los resultados de la tabla 4.70, podríamos extraer las siguientes conclusiones:

- (i) El modelo de medida no es significativamente peor que el modelo sin restricciones de igualdad ($p = 0,539$), de modo que concluimos que no hay diferencias entre sexos en los modelos de medida.
- (ii) Sin embargo, el modelo estructural sí que es significativamente distinto al modelo sin restricciones ($p = 0,001$).

4.5.3.2 Variable Socio-Demográfica: Edad (18-35 años vs +35años)

Tabla 4.73. Bondad del Nuevo Modelo → Grupos de Edad

Modelo	NPAR	CMIN	DF	P	$\Delta\chi^2$	Δdf	P-value
Sin restringir	78	659,285	228	0	-	-	-
Modelo de medida	64	686,413	242	0	27,128	14	0,019
Modelo estructural	45	767,392	261	0	08,107	33	<0,001

En base a los resultados de la tabla 4.71, podríamos extraer las siguientes conclusiones:

- (i) El modelo de medida no es parcialmente peor que el modelo sin restricciones de igualdad ($p = 0,019$), de modo que concluimos que podrían existir diferencias en el modelo de medida.
- (ii) Sin embargo, como ya indicaba la literatura, el modelo estructural sí que es significativamente distinto al modelo sin restricciones ($p < 0,001$).

4.5.3.3 Variable Socio-Demográfica: CCAA (Punteras vs No punteras)

En este apartado examinamos la equivalencia factorial para IS entre dos grupos de CCAA. El propósito es comprobar si existen diferencias, en este caso en la percepción de los empleados de PYMEs que trabajan en CCAA punteras³³, en la percepción que tienen del Clima de Apoyo a la Innovación.

Para ello hacemos la versión multi-grupo del modelo que se presentó en el análisis factorial confirmatorio para IS:

³³ "Punteras": Madrid, Catalunya, Comunitat Valenciana, País Vasco vs "No punteras": el resto

Ilustración 4.24. Análisis Factorial de IS entre CCAA en Amos

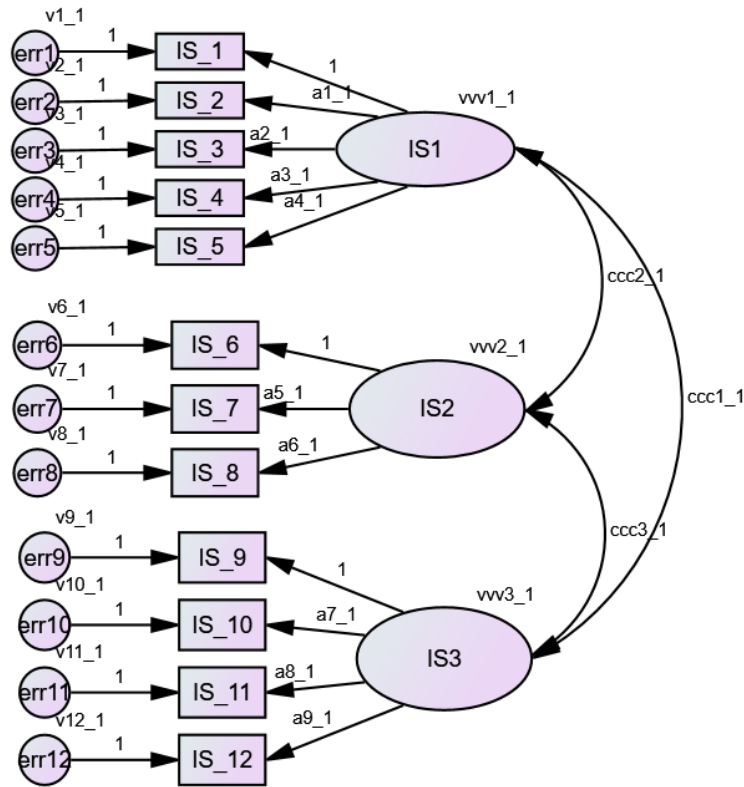


Tabla 4.74. Bondad del IS → CCAA

Modelo	NPAR	CMIN	DF	P	$\Delta\chi^2$	Δdf	P-value
Sin restringir	54	627,588	102	0	-	-	-
Modelo de medida	45	641,433	111	0	13,845	9	0,128
Modelo estructural	39	649,755	117	0	8,322	6	0,215

En base a los resultados de la tabla 4.72, podríamos extraer las siguientes conclusiones:

- (i) El modelo de medida no es significativamente peor que el modelo sin restricciones de igualdad ($p=0,128$), de modo que concluimos que no existen diferencias en el modelo de medida.
- (ii) Tampoco en el modelo estructural es significativamente distinto al modelo sin restricciones ($p=0,215$)

V – DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

Capítulo 5: DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

En este último capítulo se presentan y desarrollan los principales hallazgos de los resultados obtenidos en la investigación, destacando las contribuciones teóricas e implicaciones prácticas que de estos resultados se derivan. Para finalizar, y con el objetivo de ayudar a futuras investigaciones, se describen las principales limitaciones detectadas durante la investigación, pero sobre todo se indican futuras líneas de investigación. En este sentido, este capítulo se divide en cuatro secciones:

- (i) La Sección 5.1 presenta la discusión de los resultados de la investigación
- (ii) La sección 5.2 destaca las principales contribuciones e implicaciones a la investigación existente
- (iii) La sección 5.3 resume las conclusiones de la investigación
- (iv) La sección 5.4 desarrolla las limitaciones y futuras líneas de investigación

5.1. Discusión de los Resultados de la Investigación

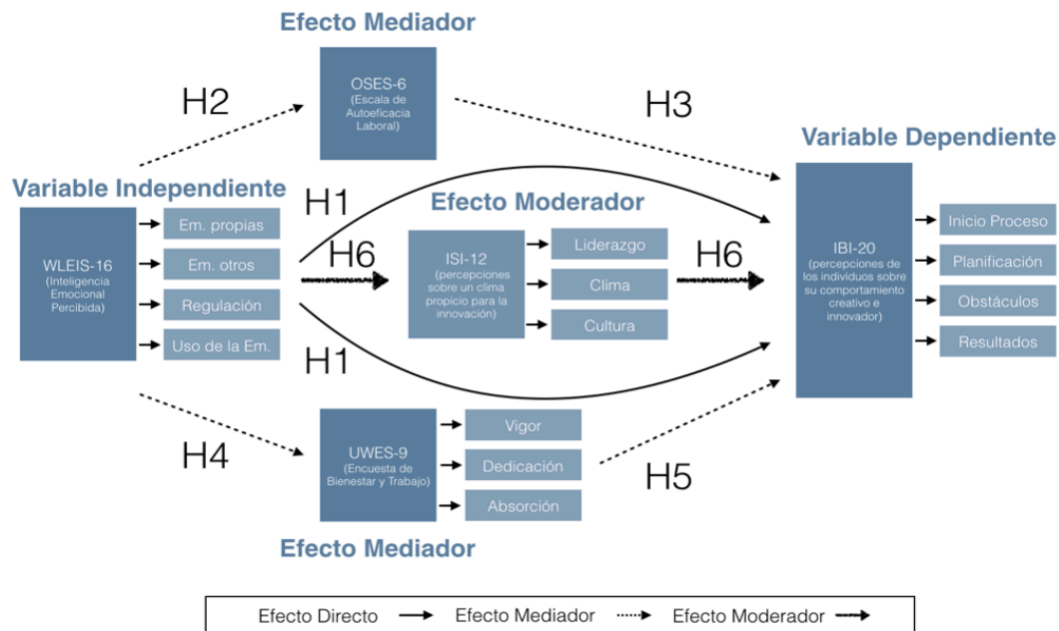
En esta sección se presentan las principales conclusiones en función de: (i) El Modelo de Investigación (Sección 5.1.1); (ii) Las Preguntas e Hipótesis de la Investigación (Sección 5.1.2); (iii) La Metodología de la Investigación (Sección 5.1.3); y (iv) Las variables socio-demográficas (Sección 5.1.4)

5.1.1. Discusión del Modelo Conceptual de la Investigación

Recordemos, que esta tesis ha investigado la relación existente entre la Inteligencia Emocional de los empleados de la PYMEs españolas y su Comportamiento Creativo e Innovador, tanto directa como indirectamente a través de su percepción de Autoeficacia laboral y de Engagement en su puesto de trabajo — **factores personales**. Asimismo, se ha investigado de qué forma los **factores contextuales** derivados del Clima de Apoyo organizacional a la innovación percibido por los empleados puede afectar dichas relaciones — en tres niveles: (i) El apoyo percibido por parte de su jefe/s (Liderazgo); (ii) El apoyo percibido por parte de la organización (Clima organizacional) y, por último; (iii) El apoyo percibido al tomar como referencia lo que hacen otros compañeros dentro de la organización (Cultura organizacional). Todos estos factores (personales y contextuales) han sido identificados en la revisión bibliográfica (Capítulo 1) como

los que más influyen en el proceso creativo organizacional y, por tanto, en el resultado de dicho proceso: la innovación. La Ilustración 5.1 muestra el resultado final del Modelo de Investigación propuesto:

Ilustración 5.1.- Modelo Final de Investigación



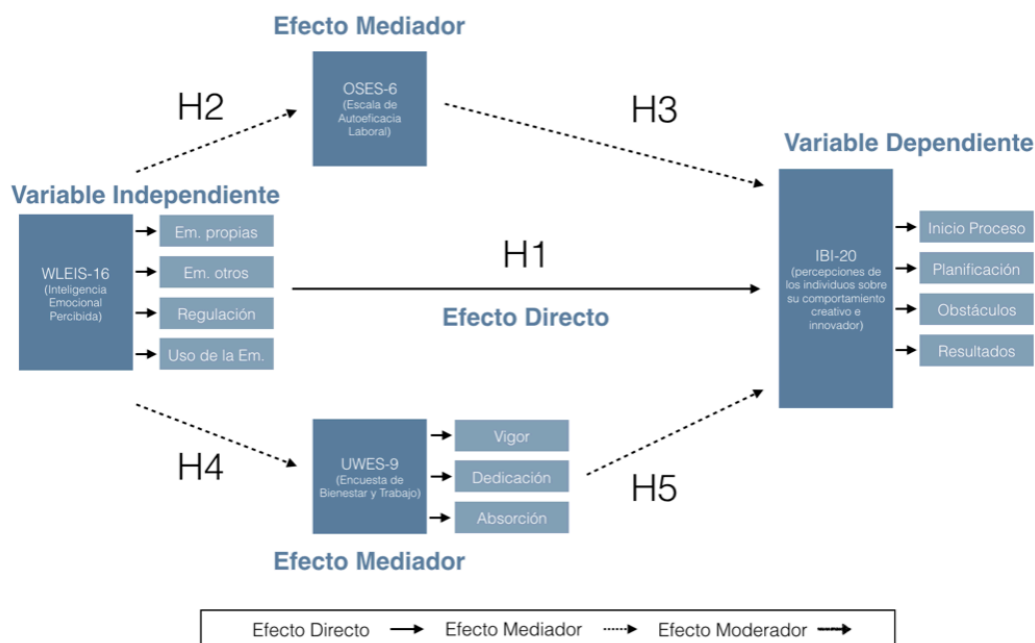
Fuente: *Elaboración propia*

Sobre la base del Modelo de Investigación, se ha realizado una investigación empírica cuantitativa usando como metodología principal la Modelización de Ecuaciones Estructurales (SEM) para probar las relaciones entre variables observadas y latentes, así como para evaluar la validez de los constructos y poder demostrar qué tan bueno es el ajuste entre la estructura teórica postulada por nuestras hipótesis y la estructura empírica de los datos hallados en la muestra. Los resultados obtenidos de este análisis se resumen en la siguiente sección 5.1.2.

Como se observa en la Ilustración 5.1, el Modelo Final de la Investigación se compone de 5 constructos: (i) Una **variable independiente** —Inteligencia Emocional percibida, (ii) Dos **mediadores** —Autoeficacia y Engagement percibidos, (iii) Un **moderador** —Clima de Apoyo a la innovación, y finalmente, (iv) Una **variable dependiente** —Comportamiento Creativo e Innovador. Todos los constructos han sido validados, mostrando resultados más que satisfactorios en la bondad de ajuste.

Sin embargo, la primera conclusión importante, es que el modelo inicial propuesto no ha podido ser estimado a través de SEM, debido como se ha analizado en el Capítulo 4 (Sección 4.5) ha dos causas principales (seguramente no únicas): (i) La alta correlación de una variable (IS): Clima de Apoyo a la innovación con la variable objetivo (IB): Comportamiento Creativo e Innovador en comparación con el resto de variables; (ii) El no cumplimiento de la normalidad multivariante de las variables endógenas. Este contratiempo, ha llevado al planteamiento de un Nuevo Modelo (Sin IS), eliminando el efecto moderador del constructo (IS): “Clima de Apoyo a la Innovación” con el objetivo de seguir analizando la relación del resto de constructos y de esta forma poder responder las preguntas e hipótesis de investigación restantes: RQ1 (H1), RQ2 (H2 y H3) y RQ3 (H4 y H5), afectando directamente a: RQ4 (H6):

Ilustración 5.2.- Nuevo Modelo de Investigación (Sin IS)

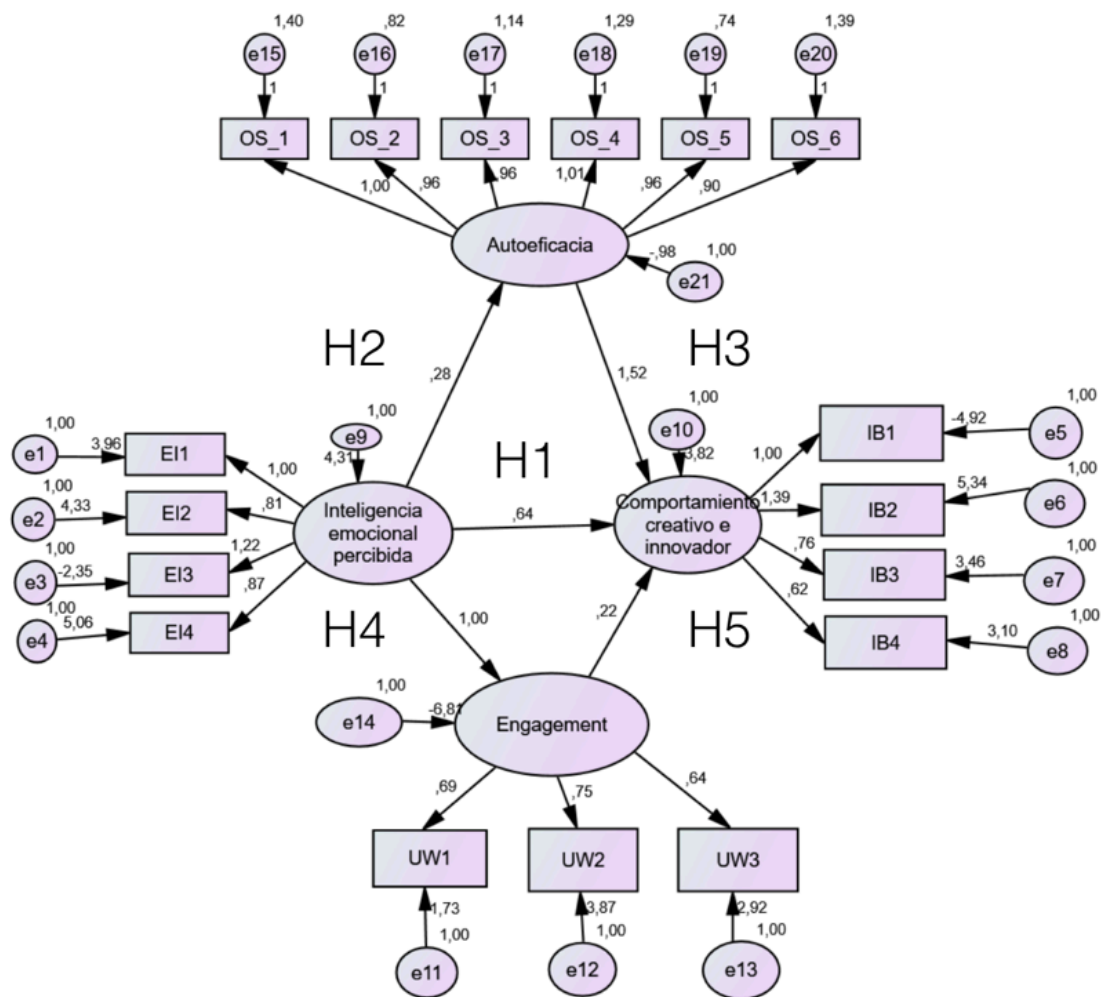


5.2.2. Discusión sobre las Preguntas e Hipótesis de la Investigación

Los objetivos de esta tesis se plasmaron en cuatro Preguntas de Investigación, siendo el propósito de esta sección analizar los resultados y extraer conclusiones tanto de dichas preguntas como de las Hipótesis formuladas en relación a las

mismas, dando como resultado en función del Nuevo Modelo de investigación, la siguiente estimación en AMOS:

Ilustración 5.2.- Nuevo Modelo de IE→IB (Sin IS) e Hipótesis



5.2.2.1 RQ1: ¿Existe relación entre la Inteligencia Emocional percibida del empleado y su Comportamiento Creativo e Innovador en las PYMEs de España?

El Nuevo Modelo Conceptual (sin IS) permite abordar en primer lugar la relación existente entre la Inteligencia Emocional de los empleados de la PYMEs en España y su Comportamiento Creativo e Innovador, dando lugar a la primera pregunta de investigación (RQ1), permitiendo responder a la primera de las hipótesis (H1):

H1.- La Inteligencia Emocional de los individuos ejerce un efecto directo en el comportamiento Creativo e Innovador de los empleados de las PYMEs en España, de tal manera que la relación será más positiva cuanto mayor sea la inteligencia emocional.

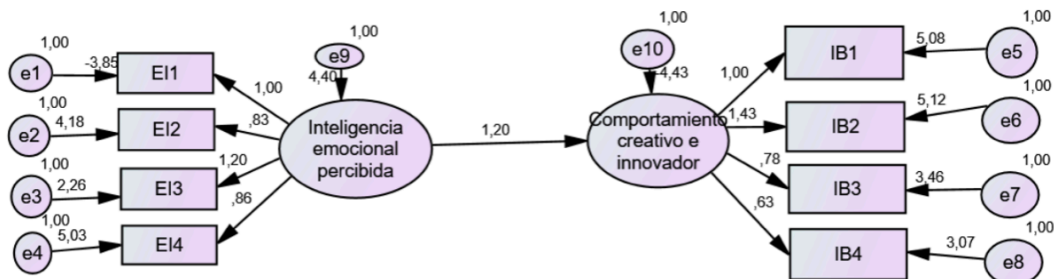
La Ilustración 5.2, indica que la Inteligencia Emocional percibida de los empleados de las PYMEs en España influye positiva y significativamente (0,64) en su Comportamiento Creativo e Innovador, validando la primera de las hipótesis.

En otras palabras, los resultados indican que a nivel teórico está relación queda demostrada y aunque desarrollaremos las implicaciones que pudiera tener a nivel práctico más adelante, podemos adelantar que medir la Inteligencia Emocional de los empleados, tanto de los existentes como durante el proceso de selección puede ser importante para aquellas PYMEs que busquen empleados que demuestren un comportamiento más creativo e innovador.

Dado que el modelo de ecuaciones estructurales indica la relación entre todas las variables y constructos del modelo de investigación, para poder ampliar el análisis hemos decidido incorporar los resultados de la relación directa entre IE→IB (Sin el resto de constructos), para poder comprobar y comentar como se relacionan los distintos constructos de 2º nivel entre sí.

El modelo resultante, no tiene en cuenta el resto de constructos y se utiliza en esta tesis, con el único fin de determinar como se relacionan los distintos constructos de 2º nivel en la relación existe entre la variable independiente (IE) y la variable dependiente (IB). La Ilustración 5.3 muestra la estimación del modelo resultante en AMOS:

Ilustración 5.3.-Modelo Resultante de IE→IB (por separado)



Observando los resultados obtenidos en la Ilustración 5.3, se pueden extraer las siguientes conclusiones:

- (i) El constructo de 2º Nivel, EI3, que mide la regulación o control emocional de los individuos parece tener el efecto más importante (1,20) dentro del constructo Inteligencia Emocional (del que forma parte) en su relación con IB. A nivel teórico tiene bastante sentido ya que pertenece según Goleman (2011) al segundo cuadrante: *“gestión de uno mismo”*. Por lo tanto, es importante que los empleados demuestren un mayor autocontrol de sus propias emociones para hacer frente a los retos y sobre a la incertidumbre y frustración que muchas veces genera el proceso creativo organizacional. Los valores más bajos (0,83 y 0’86) pertenecen al tercer y cuarto cuadrantes, según el mismo autor, que tienen que ver: *“con los demás”*, y por tanto, no influyen tanto en el comportamiento individual de los empleados.
- (ii) El constructo de 2º Nivel, IB2, que mide la fase de planificación en el proceso creativo organizacional e incluye tanto la comunicación como la búsqueda de colaboradores que apoyen el proceso en la fase de implementación de ideas, parece tener el efecto más importante (1,43) en la relación del constructo Comportamiento Creativo e Innovador (IB) con la IE. Esto demuestra, que la mayoría de las buenas ideas pueden no conducir a nada sin la percepción de apoyo de los miembros de la organización, siendo importante comunicar, compartir y persuadir a otros miembros de la importancia de las nuevas ideas, para que colaboren activamente en la fase de implementación.

Además, esta importancia de los constructos de 2º Nivel tanto de IE como de IB, coinciden casi al detalle cuando tomamos como referencia la estimación en AMOS del Nuevo Modelo (Sin IS), que tiene en cuenta el resto de constructos, con resultados prácticamente idénticos (1,22 y 1,29, respectivamente) que confirman las conclusiones y su importancia.

5.2.2.2 **RQ2:** *¿Influye y que papel desempeña el nivel de Autoeficacia percibida en la relación existente entre la Inteligencia Emocional de los empleados y su Comportamiento Creativo e Innovador en las PYMEs de España?*

El Nuevo Modelo (Sin IS) permite abordar en segundo lugar, el efecto mediador del constructo Autoeficacia (OS) en la relación entre la variable independiente (IE) y la variable dependiente (IB), dando lugar a la segunda pregunta de investigación (RQ2). Además, a través del estudio y análisis de la influencia directa de la Inteligencia Emocional de los individuos, en la percepción que tienen dichos individuos de su nivel de Autoeficacia laboral, seguido del estudio y análisis del impacto que la Autoeficacia laboral de los empleados de las PYMEs en España tiene sobre su Comportamiento Creativo e Innovador, permite responder a las dos siguientes hipótesis:

H2.- La Inteligencia Emocional de los individuos se relaciona positivamente con la Autoeficacia laboral percibida.

El Nuevo Modelo (sin IS) indica, que la Inteligencia Emocional percibida de los empleados de las PYMEs en España influye positiva y significativamente (0,28) en su percepción del nivel de Autoeficacia, en menor medida, validando la segunda de las hipótesis planteadas.

H3.- La Autoeficacia laboral percibida de los individuos se relaciona positivamente con su Comportamiento Creativo e Innovador.

Del mismo modo, el Nuevo Modelo (sin IS) indica lo que parece la influencia más importante del modelo, lo que ratifica que el nivel de Autoeficacia percibida de los empleados de las PYMEs en España influye positiva y significativamente (1,52) en su Comportamiento Creativo e Innovador, validando la tercera de las hipótesis planteadas.

En otras palabras, los resultados indican que a nivel teórico el efecto mediador de la Autoeficacia en la relación $IE \rightarrow IB$ queda demostrado y aunque desarrollaremos las implicaciones que pudiera tener a nivel práctico más adelante, podemos adelantar que un empleado con mayores niveles de Inteligencia Emocional se percibe a si mismo como más preparado para afrontar retos, desafíos y superar obstáculos en el desarrollo de sus funciones. Además, y de manera más significativa, un empleado con mayores niveles percibidos de Autoeficacia se siente más preparado ante los nuevos retos que suponen el proceso creativo organizacional, mostrando una mayor predisposición a demostrar un comportamiento más creativo e innovador. Un empleado que se ve incapaz de

hacer algo, es altamente probable que no lo haga, disminuyendo o incluso llegando a anular su desempeño, y esto influye, según nuestro Nuevo Modelo (sin IS), en mayor medida, en su Comportamiento Creativo e Innovador.

5.2.2.3 RQ3: ¿Influye y que papel desempeña el grado de Engagement percibido en la relación existente entre la Inteligencia Emocional de los empleados y su Comportamiento Creativo e Innovador en las PYMEs de España?

El Nuevo Modelo (Sin IS) permite abordar en tercer lugar, el efecto mediador del constructo Engagement (UW) en la relación entre la variable independiente (IE) y la variable dependiente (IB), dando lugar a la segunda pregunta de investigación (RQ2). Además, a través del estudio y análisis de la influencia directa de la Inteligencia Emocional de los individuos, en la percepción que tienen dichos individuos de su grado de Engagement, seguido del estudio y análisis del impacto que el Engagement de los empleados de las PYMEs en España tiene sobre su Comportamiento Creativo e Innovador, permite responder a las dos siguientes hipótesis:

H4.- La Inteligencia Emocional de los individuos se relaciona positivamente con el nivel de Engagement percibido.

El Nuevo Modelo (sin IS) indica que, en mayor medida, la Inteligencia Emocional percibida de los empleados de las PYMEs en España influye positiva y significativamente (1) en su percepción del grado de Engagement, validando la cuarta de las hipótesis planteadas.

H5.- El grado de Engagement percibido de los individuos se relaciona positivamente con su Comportamiento Creativo e Innovador.

Del mismo modo, el Nuevo Modelo (sin IS) indica lo que parece la influencia menos importante del modelo, lo que ratifica que el grado de Engagement percibido de los empleados de las PYMEs en España influye positiva y significativamente (0,22) en su Comportamiento Creativo e Innovador, validando la quinta de las hipótesis planteadas.

En otras palabras, los resultados indican que a nivel teórico el efecto mediador del Engagement (UW) en la relación IE→IB queda demostrada y aunque

desarrollaremos las implicaciones que pudiera tener a nivel práctico más adelante, podemos adelantar que los empleados con mayor Inteligencia Emocional desarrollan un mayor vínculo emocional con su puesto de trabajo, aumento su motivación (Salanova y Llorens, 2008; Salanova et al., 2014) y al igual que ocurre con la Autoeficacia: los empleados con un nivel alto de *engagement* desarrollan un sentido de conexión energética y afectiva con las actividades de su trabajo, influyendo de manera determinante en su percepción y en su capacidad para afrontar las demandas que exige su actividad (Vlade y Ron, 2011, p. 6). Además, aunque en menor medida, según el Nuevo Modelo (sin IS) el Engagement influye positivamente en el proceso creativo organizacional mostrando los empleados una mayor predisposición a desarrollar un Comportamiento Creativo e Innovador.

5.2.2.4 RQ4: ¿En qué medida la percepción de los empleados de los factores contextuales como el Liderazgo, el Clima y la Cultura organizacional moderan la relación entre su Inteligencia Emocional percibida y su Comportamiento Creativo e Innovador en las PYMEs de España?

El Nuevo Modelo (Sin IS) lógicamente no nos permite abordar en cuarto lugar, el efecto mediador del constructo Clima de Apoyo a la innovación (IS) en la relación entre la variable independiente (IE) y la variable dependiente (IB), dando lugar a la cuarta pregunta de investigación (RQ4). Además, tampoco se puede estimar en AMOS, el estudio y análisis de la influencia directa de la Inteligencia Emocional de los individuos, en la percepción que tienen dichos individuos del Clima de Apoyo organizacional. Ni obtener las conclusiones del estudio y análisis del impacto que el Clima de Apoyo a la innovación de los empleados de las PYMEs en España tiene sobre su Comportamiento Creativo e Innovador, imposibilitando responder a la última de nuestras hipótesis:

H6.- Los factores contextuales del Clima de Apoyo a la innovación organizacional percibidos de los individuos ejercen un efecto moderador entre la Inteligencia Emocional y, el Comportamiento Creativo e Innovador de los empleados en las PYMEs de España.

En principio, y en base al análisis de resultados del Capítulo 4 (Sección 4.5), debemos concluir que esta hipótesis “no se ha podido valorar”, por la imposibilidad de estimar en AMOS el Modelo de Investigación inicial, lo que no quiere decir que no exista una relación, de hecho, sí existe y muy potente. Aunque en la tabla 5.1 se descarte en nuestro caso el efecto moderador, se harán unas recomendaciones para la aplicación de esta escala de medida cuando se analicen los resultados en función de la metodología.

Para completar las conclusiones de este apartado, es importante seguir analizando las causas. La siguiente tabla 5.1 muestra la altísima correlación existente (0,958) entre IS→IB, y aunque no "invalide" por si misma el análisis con SEM, en este caso, simplemente deja muy poca variabilidad por explicar con las otras variables.

Tabla 5.1.- Alta correlación de IS→IB

	Coef. no estandarizados		Coeficientes estandarizados		
	B	Error estándar	Beta	t.	Sig.
(Constante)	0,006	0,011		0,556	0,578
EI	0,051	0,013	0,051	3,865	0,000
IS	0,943	0,013	0,943	69,977	0,000
EI_x_IS	-0,010	0,008	-0,013	-1,243	0,214
R	R²		R² ajust.		
0,979	0,958		0,957		

Teniendo en cuenta que en la revisión bibliográfica realizada en el Capítulo 1 (Sección 1.2) se justifica ampliamente el efecto moderador del Clima y la Cultura organizacional, dando lugar al constructo Clima de Apoyo a la innovación (IS) y los constructos de 2º nivel que lo forman (como *factores contextuales*), en el comportamiento en general, y en el comportamiento creativo e innovador en particular, y aunque en nuestra investigación no se haya podido demostrar dicho efecto, los resultados obtenidos de esta correlación inducen a pensar que el problema principal parece provenir de sesgos potenciales en las respuestas, donde la muestra “confunde” y por tanto correlaciona las dos herramientas, justificando y condicionando el resultado de su comportamiento innovador en base a su

percepción del Clima de Apoyo a la innovación que existe en la organización donde trabajan. Parece bastante claro que los significados que asocian los individuos son:

((buen clima <--> entorno creativo <--> más/mejor comportamiento innovador))

Esto se puede ver con absoluta claridad principalmente en las correlaciones detectadas entre tres de los constructos de 2º nivel:

- (i) IS1→IB1: Máxima correlación (0,970). Lo que quiere decir, que la muestra condiciona el apoyo por parte de su jefe (Constructo de 2º nivel: Liderazgo), con la generación y búsqueda de ideas (Constructo de 2º nivel: Fase Inicial). En otras palabras, observando el grado de correlación podríamos predecir si los empleados tienen y buscan nuevas ideas en función del apoyo a la innovación que perciben por parte de su líder/jefe. Con sesgo o sin él, en la literatura se afirma que, en gran medida, el comportamiento de un líder predice el Clima de Apoyo a la innovación dentro de la organización (Scott y Bruce, 1994), destacando que el Liderazgo es el factor que más influye para estimular la creatividad de los empleados (Shin y Zhou, 2003; De Jong y Den Hartog, 2007). Por lo tanto, los resultados de esta investigación confirman esta relación entre el líder/jefe y el comportamiento creativo e innovador de los empleados, e indican claramente que una empresa para fomentar la creatividad debe prestar mucha atención al estilo de liderazgo.
- (ii) IS3→IB2: Otra de las correlaciones más altas (0,912), la encontramos entre la percepción que tienen del Comportamiento Creativo e Innovador del resto de compañeros de trabajo (Constructo de 2º nivel: Cultura), con la comunicación de las ideas y la búsqueda de colaboradores dentro de la organización (Constructo de 2º nivel: Fase de Planificación). Al igual que en la relación anterior, podríamos predecir el resultado observando una sola de las variables. La cultura organizacional es el factor más importante que define “la forma de hacer las cosas” dentro de una organización. Los resultados demuestran que para fomentar la creatividad es necesario alinear la cultura con la Misión, Visión y Valores (Leonard y Swap, 1999), sólo incorporando la innovación como parte del “ADN” organizacional se podrá influir en el comportamiento creativo e

innovador de los empleados. Es completamente lógico, que un empleado que no identifica comportamientos creativos en el resto de los miembros de la organización, aunque tenga buenas ideas no continúe el proceso creativo (comunicando y buscando apoyos de otros compañeros).

- (iii) IS2 → IB2: La última de las correlaciones altas (0,690) aunque con una magnitud mucho menor, la encontramos entre el constructo de 2º nivel Clima, que incluye sí la organización pone los recursos disponibles para la implementación de nuevas ideas y sí fomenta la innovación — incluyendo el apoyo de la alta gerencia y el uso de recompensas (Hunter et al., 2007), con el Constructo de 2º nivel: Fase de Planificación. En este caso, aunque la correlación es alta, se podría entender que las motivaciones extrínsecas juegan un papel importante en el proceso creativo, en otras palabras, parece lógico que, si el empleado percibe una falta de apoyo y recursos por parte de su empresa, aunque demuestre un comportamiento creativo a la hora de buscar y generar nuevas ideas, no continúe con la segunda fase del proceso creativo.

Resumiendo, aunque se retomará este punto cuando se analicen los resultados en función de la metodología para establecer algunas indicaciones que ayuden en futuras investigaciones, parece obvio que el Clima de Apoyo organizacional, con o sin sesgos en las respuestas, ha demostrado ser el factor más importante que influye en el Comportamiento Creativo e Innovador de los empleados de las PYMEs en España, contribuyendo muy significativamente para mejorar la comprensión del proceso creativo organizacional, aunque no se haya podido demostrar su efecto moderador en la relación entre la Inteligencia Emocional (IE) y el Comportamiento Creativo e Innovador (IB).

La siguiente tabla muestra el resumen de las conclusiones de los resultados obtenidos en función de las hipótesis planteadas:

Tabla 5.2.- Resumen de resultados en función de las hipótesis

HIPOTESIS	RESULTADO
HIPOTESIS 1	ACEPTADA
HIPOTESIS 2	ACEPTADA
HIPOTESIS 3	ACEPTADA
HIPOTESIS 4	ACEPTADA
HIPOTESIS 5	ACEPTADA
HIPOTESIS 6	SIN PODER DEMOSTRAR

5.2.3. Discusión sobre la Metodología de la Investigación

Lo primero que se podría afirmar, es que el uso de la investigación cuantitativa ha añadido valor a la literatura existente, particularmente en el contexto de las PYMES en España. Esta tesis es la primera en evaluar el papel e influencia de la Inteligencia Emocional de los individuos, en el Comportamiento Creativo e Innovador que muestran en la pequeña y mediana empresa donde trabajan.

Al mismo tiempo, los diferentes análisis realizados sobre la muestra y las escalas de medida utilizadas para estudiar el Modelo de Investigación propuesto inicialmente: (i) Exploratoria, (ii) Fiabilidad y Validez, (iii) Factorial exploratorio, (iv) Factorial confirmatorio y, finalmente (v) SEM, han validado en España, por lo menos en el contexto de los empleados de las PYMEs, el uso de las diferentes herramientas (escalas de medida) utilizadas para medir los diferentes constructos (y los constructos de 2º Nivel que los forman) objeto de estudio. Además, se han diseñado una serie de cuestionarios, útiles y validados, que podrán ser utilizados en futuras investigaciones.

El principal problema detectado en la aplicación de dicha metodología es la utilización de la herramienta para medir el constructo, Clima de Apoyo organizacional a la innovación (IS). Como se ha mencionado, dicho problema podría venir derivado por un sesgo en las respuestas de los encuestados, correlacionándolo (“justificando”) con su Comportamiento Creativo e Innovador. Sin embargo, esto no quiere decir que esta herramienta no esté igualmente validada

y pueda ser utilizada cuando se pregunte a todos los miembros de la organización al respecto, utilizando como moderador la media obtenida en las respuestas y quizás añadiendo algunos indicadores más “objetivos” como: FB360°, Evaluación del desempeño (EDD), rotación, bajas, preguntas indirectas de valoración, análisis y registro de situaciones de conflicto, resultados tangibles de la innovación, etc. En cualquier caso, se podría pasar el cuestionario sin modificación alguna, pero se recomienda hacerlo pasado por lo menos un mes desde la recogida de datos del resto de cuestionarios que miden los demás constructos. Con ello, se pretende resolver los posibles sesgos en las respuestas obtenidas derivados de la “justificación” del Comportamiento Creativo e Innovador en base al Clima de Apoyo a la innovación percibidos, resolviendo la potencial confusión de significados y pudiendo así obtener resultados más precisos que permitan evaluar el efecto moderador “real” de este constructo en la relación entre Inteligencia Emocional (IE) y el Comportamiento Creativo e Innovador (IB)

El segundo problema detectado tiene que ver con el impacto de algunas variables socio-demográficas tanto en el modelo estructural, como en el modelo de medida, principalmente en las variables: Sexo y Edad, mostrando: El primero diferencias significativas en cuanto al modelo estructural; y en el segundo, diferencias parcialmente significativas en cuanto al modelo de medida y significativas en cuenta al modelo estructural se refiere.

En resumen, los datos cuantitativos obtenidos sirvieron para medir el alcance de las relaciones entre los constructos y para examinar las hipótesis que se formularon, recopilando datos de una muestra representativa de empleados que actualmente trabajan en la Pequeña y Mediana Empresa (PYMEs) en España. Además, se han validado dos escalas de medida (IS, IB) que agregan un valor substancial en la investigación de este campo, analizando por primera vez en España el comportamiento creativo e innovador en función del “proceso creativo organizacional” y las fases que lo componen.

5.2.4 Discusión del impacto de las principales variables socio-demográficas mediante ANOVA.

En esta sección se van a analizar si se detectan diferencias significativas en las respuestas de los participantes en función de las principales variables socio-

demográficas mediante ANOVA³⁴.

5.2.4.1 Variable Socio-Demográfica: Sexo (Hombre vs Mujer)

Tabla 5.3. Diferencias de Sexo en Anova

Diferencias entre SEXOS. Tabla ANOVA							
Origen		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	p	Sig.
EI	Entre grupos	131,91	1	131,91	0,365	0,546	
	Dentro de grupos	145330,89	402	361,52			
	Total	145462,80	403				
IB	Entre grupos	2402,51	1	2402,51	3,120	0,078	+
	Dentro de grupos	309596,60	402	770,14			
	Total	311999,12	403				
IS	Entre grupos	463,29	1	463,29	1,655	0,199	
	Dentro de grupos	112556,46	402	279,99			
	Total	113019,75	403				
OS	Entre grupos	589,42	1	589,42	6,923	0,009	**
	Dentro de grupos	34227,03	402	85,14			
	Total	34816,45	403				
UW	Entre grupos	768,82	1	768,82	2,491	0,115	
	Dentro de grupos	124078,09	402	308,65			
	Total	124846,91	403				

En la tabla 5.3, se detectan diferencias entre sexos en relación al nivel de Autoeficacia percibida (OS). Del mismo, se encuentra evidencia parcial de potenciales diferencias en el constructo (IB): Comportamiento Creativo e Innovador).

³⁴ A efectos prácticos, sólo se interpreta en las tablas ANOVA el p-valor ("p"): (i) El criterio estándar es que se detectan diferencias cuando $p < 0.05$; (ii) Se ha indicado también cuando p está entre 0.05 y 0.1 (+), pues el nivel de significación de 0.1 es más laxo, y puede indicar evidencia parcial de diferencias, que serán reportadas para futuras investigaciones. (iii) Por debajo de 0.05 (se indica con un asterisco *), también se ha marcado 0.01 (**) y 0.001 (***). A menor p-valor más claras son las diferencias.

Tabla 5.4. Tabla de medias entre grupos. Sexo

Diferencias entre Sexos. Tabla Anova					
Género	EI	IB	IS	OS1	UW
Hombre	111,6	145,3	87,8	44,4	57,9
Mujer	110,4	140,4	85,7	42,0	55,2
Total	111,0	142,8	86,8	43,2	56,5

La tabla 5.4, muestra que los hombres tendrían una puntuación significativamente más alta de IB (con nivel de significación de 0.1) y OS (con nivel de significación de 0.01) que las mujeres.

Tabla 5.5. Diferencias entre sexos. Constructos de 2º Nivel

Diferencias entre Sexos. Tabla Anova		
Constructos de 2º Nivel	p	Sig.
EI1: Emociones propias	0,519	
EI2: Emociones de otros	0,001	***
EI3: Regulación	0,228	
EI4: Uso de las emociones	0,003	**
IB1: Inicio	0,176	
IB2: Planificación	0,304	
IB3: Implementación	0,068	+
IB4: Resultado	0,007	**
IS1: Liderazgo	0,137	
IS2: Clima	0,448	
IS3: Cultura	0,264	
UW1: Vigor	0,255	
UW2: Dedicación	0,042	*
UW3: Absorción	0,282	
+ p < 0.1, * p < 0.05, ** p < 0.01, *** p < 0.001		

En la tabla 5.5, se observan diferencias: (i) Muy significativas en EI2, (ii) significativas en EI4 e IB4, (iii) evidencias en UW2, y (iv) parciales en IB3.

Tabla 5.6. Tabla de medias entre grupos. Sexo. Constructos de 2º Nivel

Diferencias entre Sexos. Tabla Anova			
Constructos de 2º Nivel	Hombre	Mujer	Total
EI1: Emociones propias	29,0	28,6	28,8
EI2: Emociones de otros	27,2	28,9	28,1
EI3: Regulación	28,3	27,6	28,0
EI4: Uso de las emociones	27,1	25,2	26,1
IB1: Inicio	44,7	43,6	44,1
IB2: Planificación	50,4	49,2	49,8
IB3: Implementación	28,9	27,7	28,3
IB4: Resultado	21,3	19,9	20,6
IS1: Liderazgo	37,2	36,1	36,6
IS2: Clima	21,7	21,3	21,5
IS3: Cultura	29,0	28,3	28,6
UW1: Vigor	19,8	19,2	19,5
UW2: Dedicación	18,1	16,6	17,4
UW3: Absorción	20,0	19,3	19,7

La tabla 5.6 aclara que en el caso de EI2 las mujeres presentan una puntuación superior, por lo tanto, creen percibir mejor las emociones de otros. Sin embargo, al contrario, ocurre en EI4, donde los hombres creen usar las emociones mejor. Las posibles diferencias en IB parecen deberse a la mayor puntuación de los hombres en IB4, (y posiblemente IB3). En general, todas las puntuaciones de los hombres son más altas en IB, por lo tanto, los hombres creen demostrar un comportamiento más creativo e innovador en todo el proceso creativo.

5.2.4.2 Variable Socio-Demográfica: Edad (18-35 años vs +35 años)

En la tabla 5.7, se detectan diferencias entre grupos de edad en relación a todos los constructos, siendo especialmente significativas en el nivel de autoeficacia percibido (OS) y el nivel de engagement (UW).

La tabla 5.9 muestra que los mayores de 35 años presentan puntuaciones significativamente superiores en todas las escalas/ constructos. En la bibliografía se detectaron autores con resultados similares en todos los constructos, menos en de IB, donde se supone que la creatividad es mayor en gente joven, decayendo bruscamente en los mayores de 60 años (Mumford y Gustafson, 1988).

Tabla 5.7. Diferencias de Edad en Anova

Diferencias entre EDAD. Tabla ANOVA							
Origen		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	p	Sig.
EI	Entre grupos	1819,57	1	1819,57	5,092	0,025	*
	Dentro de grupos	143643,23	402	357,32			
	Total	145462,80	403				
IB	Entre grupos	4076,20	1	4076,20	5,322	0,022	*
	Dentro de grupos	307922,92	402	765,98			
	Total	311999,12	403				
IS	Entre grupos	1275,11	1	1275,11	4,587	0,033	*
	Dentro de grupos	111744,64	402	277,97			
	Total	113019,75	403				
OS	Entre grupos	744,57	1	744,57	8,785	0,003	**
	Dentro de grupos	34071,88	402	84,76			
	Total	34816,45	403				
UW	Entre grupos	2334,22	1	2334,22	7,659	0,006	**
	Dentro de grupos	122512,69	402	304,76			
	Total	124846,91	403				

Tabla 5.8. Diferencias entre EDAD. Constructos de 2º Nivel

Diferencias entre EDAD. Tabla Anova		
Constructos de 2º Nivel	p	Sig.
EI1: Emociones propias	0,001	***
EI2: Emociones de otros	0,242	
EI3: Regulación	0,005	**
EI4: Uso de las emociones	0,957	
IB1: Inicio	0,034	*
IB2: Planificación	0,061	+
IB3: Implementación	0,085	+
IB4: Resultado	0,009	**
IS1: Liderazgo	0,022	*
IS2: Clima	0,235	
IS3: Cultura	0,034	*
UW1: Vigor	0,003	**
UW2: Dedicación	0,003	**
UW3: Absorción	0,091	+

+ p < 0.1, * p < 0.05, ** p < 0.01, *** p < 0.001

Tabla 5.9. Tabla de medias entre grupos. Edad

Diferencias entre EDAD. Tabla Anova					
Grupos	EI	IB	IS	OS1	UW
Mayor 35	112,4	144,9	87,9	44,1	58,1
Menor 35	107,8	138,1	84,1	41,2	52,9
Total	111,0	142,8	86,8	43,2	56,5

En la tabla 5.8, consultando los constructos de 2º Nivel observamos diferencias: (i) Muy significativas en EI1, (ii) significativas en EI3, IB4, UW1 y UW2, (iii) evidencias en IB1, IS1 y IS3, y (iv) parciales en IB2, IB3, e UW3. Además, la tabla 5.10 aclara en las respuestas obtenidas por constructos de 2º nivel que:

- (i) *Inteligencia emocional*: Los mayores de 35 años obtienen una mayor puntuación en todas las sub-escalas, destacando más significativamente su mejor evaluación de las emociones propias y un mayor control de las emociones como era esperado.
- (ii) *Comportamiento creativo*: No es extraño que dada su mayor experiencia los mayores de 35 años muestren la diferencia más significativa en la fase final del proceso creativo, los resultados de la innovación. Sin embargo, es sorprendente que la gente más joven no muestre una actitud más proactiva a la hora de generar y buscar ideas nuevas.
- (iii) *Clima de Apoyo organizacional*: Además esta sorpresa se hace mucho más evidente cuando perciben como peor que los mayores de 35 años el apoyo de su jefe (Liderazgo) y el comportamiento innovador de sus compañeros (Cultura). Cabría esperar que las nuevas generaciones lideraran el proceso creativo, con un espíritu más inconformista y emprendedor.
- (iv) *Engagement*: Probablemente la respuesta a esta actitud conformista, provenga de su falta de motivación, mostrando respuestas significativamente más bajas en cuanto a vigor y dedicación.

Tabla 5.10. Tabla de medias entre grupos. Edad. Constructos de 2º Nivel

Diferencias entre Edad. Tabla Anova			
Constructos de 2º Nivel	+35 años	-35 años	Total
EI1: Emociones propias	29,5	27,3	28,8
EI2: Emociones de otros	28,3	27,6	28,1
EI3: Regulación	28,5	26,8	28,0
EI4: Uso de las emociones	26,1	26,1	26,1
IB1: Inicio	44,7	42,8	44,1
IB2: Planificación	50,5	48,3	49,8
IB3: Implementación	28,7	27,5	28,3
IB4: Resultado	21,0	19,6	20,6
IS1: Liderazgo	37,2	35,4	36,6
IS2: Clima	21,7	21,1	21,5
IS3: Cultura	29,1	27,6	28,6
UW1: Vigor	20,1	18,2	19,5
UW2: Dedicación	18,1	15,8	17,4
UW3: Absorción	20,0	18,9	19,7

5.2.4.3 Variable Socio-Demográfica: CCAA (Punteras vs No punteras)

Tabla 5.11. Diferencias por CCAA en Anova

Diferencias entre CCAA. Tabla ANOVA							
	Origen	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	p	Sig.
EI	Entre grupos	500,05	1	500,05	1,387	0,240	
	Dentro de grupos	144962,75	402	360,60			
	Total	145462,80	403				
IB	Entre grupos	108,76	1	108,76	0,140	0,708	
	Dentro de grupos	311890,36	402	775,85			
	Total	311999,12	403				
IS	Entre grupos	66,63	1	66,63	0,237	0,627	
	Dentro de grupos	112953,12	402	280,98			
	Total	113019,75	403				
OS	Entre grupos	243,96	1	243,96	2,837	0,093	+
	Dentro de grupos	34572,49	402	86,00			
	Total	34816,45	403				
UW	Entre grupos	1033,30	1	1033,30	3,355	0,068	+
	Dentro de grupos	123813,61	402	307,99			
	Total	124846,91	403				

En la tabla 5.11, no se observan diferencias entre CCAA punteras y no punteras, excepto posibles diferencias parciales en los constructos: Autoeficacia (OS) y Engagement (UW), con nivel de significación de 0.1:

Tabla 5.12. Tabla de medias entre grupos. CCAA

Diferencias por CCAA. Tabla Anova					
Grupos	EI	IB	IS	OS1	UW
Punteras	112,1	143,3	87,1	43,9	58,1
No punteras	109,8	142,3	86,3	42,4	54,9
Total	111,0	142,8	86,8	43,2	56,5

La tabla 5.12, muestra que los empleados que trabajan en CCAA punteras, presentan puntuaciones más altas en todos los constructos objeto de estudio, pero sólo son parcialmente significativos. Aun así, se perciben como más preparados para afrontar los problemas y tareas (Autoeficacia), al igual que parecen más comprometidos con el trabajo que realizan (Engagement).

Tabla 5.13. Diferencias entre CCAA. Constructos de 2º Nivel

Diferencias entre Sexos. Tabla Anova		
Constructos de 2º Nivel	p	Sig.
EI1: Emociones propias	0,050	*
EI2: Emociones de otros	0,635	
EI3: Regulación	0,386	
EI4: Uso de las emociones	0,607	
IB1: Inicio	0,521	
IB2: Planificación	0,774	
IB3: Implementación	0,997	
IB4: Resultado	0,744	
IS1: Liderazgo	0,485	
IS2: Clima	0,990	
IS3: Cultura	0,616	
UW1: Vigor	0,042	*
UW2: Dedicación	0,100	+
UW3: Absorción	0,159	
+ p < 0.1, * p < 0.05, ** p < 0.01, *** p < 0.001		

En la tabla 5.13, vemos que tampoco se observan diferencias claras en el análisis por constructos de 2° nivel. Quizás los trabajadores que trabajan en CCAA punteras muestran una mejor evaluación de las emociones propias y un mayor vigor o energía a la hora de desempeñar sus funciones.

5.2.4.4 Variable Socio-Demográfica: Nivel de Estudios (Superior vs Inferior)

En la tabla 5.14, sólo se observan diferencias entre el grupo con estudios superiores e inferiores, aunque no muy fuertes, en los constructos: Inteligencia Emocional (EI) y Engagement (UW), con nivel de significación algo menor de 0.1. Con respecto a la teoría, no se han encontrado evidencias empíricas en investigaciones previas que hayan encontrado diferencias significativas en cualquiera de los dos constructos en función del nivel de estudios de los individuos objeto de estudio.

Tabla 5.14. Diferencias por Nivel de Estudios en Anova

Diferencias por Estudios. Tabla ANOVA							
Origen		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	p	Sig.
EI	Entre grupos	2147,87	1	2147,87	6,025	0,015	*
	Dentro de grupos	143314,93	402	356,50			
	Total	145462,80	403				
IB	Entre grupos	1090,66	1	1090,66	1,410	0,236	
	Dentro de grupos	310908,46	402	773,40			
	Total	311999,12	403				
IS	Entre grupos	308,93	1	308,93	1,102	0,294	
	Dentro de grupos	112710,82	402	280,38			
	Total	113019,75	403				
OS	Entre grupos	59,64	1	59,64	0,690	0,407	
	Dentro de grupos	34756,80	402	86,46			
	Total	34816,45	403				
UW	Entre grupos	1378,40	1	1378,40	4,488	0,035	*
	Dentro de grupos	123468,51	402	307,14			
	Total	124846,91	403				

La tabla 5.15, muestra que los empleados con estudios superiores, presentan puntuaciones más altas en todos los constructos objeto de estudio, pero sólo son significativos en IE y UW, lo que quiere decir: que los empleados con estudios

superiores poseen un nivel más alto de inteligencia emocional y que parecen más comprometidos con el trabajo que realizan (Engagement).

Tabla 5.15. Tabla de medias entre grupos. Nivel de Estudios

Diferencias por CCAA. Tabla Anova					
Grupos	EI	IB	IS	OS1	UW
Superiores	108,1	140,7	85,6	42,7	54,2
Inferiores	112,8	144,1	87,4	43,5	58,0
Total	111,0	142,8	86,8	43,2	56,5

Tabla 5.16. Diferencias entre CCAA. Constructos de 2º Nivel

Diferencias entre CCAA. Tabla Anova		
Constructos de 2º Nivel	p	Sig.
EI1: Emociones propias	0,076	+
EI2: Emociones de otros	0,317	
EI3: Regulación	0,050	*
EI4: Uso de las emociones	0,000	***
IB1: Inicio	0,626	
IB2: Planificación	0,014	*
IB3: Implementación	0,016	*
IB4: Resultado	0,013	*
IS1: Liderazgo	0,468	
IS2: Clima	0,096	+
IS3: Cultura	0,051	*
UW1: Vigor	0,696	
UW2: Dedicación	0,006	**
UW3: Absorción	0,153	
+ p < 0.1, * p < 0.05, ** p < 0.01, *** p < 0.001		

En la tabla 5.16, vemos que tampoco se observan diferencias claras en el análisis por constructos de 2º nivel. La única excepción parece derivar del uso de las emociones. Parece más probable que las personas con estudios superiores ocupen una posición superior y como parte de su trabajo tengan que gestionar a otros, cuarto cuadrante (Goleman, 2011). La otra significación destacable tiene que ver con la dedicación, o el nivel de entusiasmo que se aplica en el trabajo que realizan. Es más que probable que los empleados con estudios superiores ocupen

posiciones que se adapten mejor con sus objetivo y metas, trabajando en algo que los motive.

Finalmente, también es importante destacar que no se han detectado diferencias de ningún tipo, en ninguna escala o constructo para ninguna otra variable demográfica (número de trabajadores, tiempo trabajando, etc.).

5.3. Contribuciones e Implicaciones

Los hallazgos de la tesis generan: (i) Contribuciones Teóricas (Sección 5.3.1) e (ii) Implicaciones prácticas (Sección 5.3.2), que se extraen de las conclusiones que se han destacado en la Sección 5.2.

5.3.1 Contribuciones Teóricas

La primera contribución teórica de esta tesis ha sido la validación para España y más concretamente en el contexto de la Pequeña y Mediana empresa de un Nuevo Modelo Conceptual (Sin IS) que relaciona positiva y significativamente:

- (i) *La relación directa entre la Inteligencia Emocional (EI) y el Comportamiento Creativo e Innovador (IB)*. Hasta ahora no existía en España evidencia empírica alguna que relacionara ambos conceptos, y mucho menos en el contexto empresarial, si en el ámbito académico (Fernández-Berrocal, Pérez, Repetto y Extremera, 2004; Pérez, Repetto y Echevarría, 2004), o en el ámbito sanitario (Castro, Gomes y Sousa, 2012)
- (ii) *El efecto mediador de la Autoeficacia (OS), en la relación directa entre Inteligencia Emocional (EI) y el Comportamiento Creativo e Innovador (IB)*. Del mismo modo no existía evidencia empírica en España, fuera sólo en el contexto académico (Mortan et al, 2014), que abordará el papel mediador de la Autoeficacia en la relación directa de EI→IB. Si existían evidencias empíricas de la relación directa entre la Autoeficacia y la Inteligencia Emocional (por ejemplo: Abdolvahabi et al, 2012; Ramchunder y Martins, 2014; Harper, 2016; Rego et al, 2012) o la relación directa entre Autoeficacia y Creatividad (por ejemplo: Tierney & Farmer, 2004; Zhang & Bartol, 2010; Hsu et al, 2011; Rego et al, 2012)

(iii) *El efecto mediador del Engagement (UW), en la relación directa entre Inteligencia Emocional (EI) y el Comportamiento Creativo e Innovador (IB).* Tampoco existía evidencia empírica en España, que abordará el papel mediador del Engagement en la relación directa de EI→IB. Si existían evidencias empíricas de la relación directa entre el Engagement y la Inteligencia Emocional (por ejemplo: Shirom, 2007; Ravichandran, 2011; Peña et al, 2012; Mahon et al, 2014; Schutte y Loi, 2014) o la relación directa entre Engagement y Creatividad (por ejemplo: Carmeli et al, 2014; Carmeli et al, 2015) o que al menos relacionaran los tres constructos (por ejemplo: Runco y Pritzker, 1999; Bartlett, 2015; Li et al, 2016; Toyama y Mauno, 2017).

Del mismo modo, y aunque no se ha podido demostrar el efecto moderador del constructo Clima de Apoyo a la innovación en la relación entre Inteligencia Emocional y Comportamiento Creativo e Innovador, ha quedado demostrado que los **factores contextuales** (Liderazgo, Clima y Cultura Organizacional) tienen un gran impacto (0,958) en el proceso creativo organizacional en el contexto de la PYMEs en España. Aunque ya existían numerosas evidencias empíricas, como vimos en los antecedentes del Capítulo 2, de esta relación, hasta ahora nunca se ha habido demostrado en España y mucho menos en el contexto de la pequeña y mediana empresa. En concreto, se ha demostrado: El gran impacto del Liderazgo (0,970) sobre Fase inicial del proceso creativo; La gran influencia que la Cultura organizacional (0,912) ejerce sobre la fase de Planificación del proceso creativo; La importancia del Clima Organizacional (0,690) sobre la fase de Planificación.

La segunda contribución se deriva de la validación de una escala de medida (novedosa) del Comportamiento Creativo e Innovador (IB) basado en la teoría, más concretamente en el proceso creativo organizacional, en España en el contexto de la PYMEs. Como vemos en la tabla 5.17, esta herramienta y todos los constructos de 2º nivel que la forman han demostrado una gran fiabilidad para medir el constructo (IB). El resultado final es una esta escala de medida que consta de un total de 20 ítems, repartidos como indica la tabla en 4 constructos de 2º nivel, que representan las cuatro fases del proceso creativo organizacional.

Tabla 5.17.- Fiabilidad de IB

Fiabilidad	Constructo 2º Nivel	Nº ítems	α Cronbach
IB (Comportamiento Creativo e Innovador)	IB1: Inicio	6	0,884
	IB2: Planificación	7	0,926
	IB3: Implementación	4	0,901
	IB4: Resultado	3	0,851

La tercera contribución se deriva de la validación de otra escala de medida (novedosa) del Clima de Apoyo a la Innovación (IS) basado en la teoría, más concretamente en los tres factores contextuales más importantes identificados en la revisión bibliográfica (Liderazgo, Clima y Cultura organizacional), en España en el contexto de la PYMEs. Como vemos en la tabla 5.18, esta herramienta y todos los constructos de 2º nivel que la forman han demostrado una gran fiabilidad para medir el constructo (IS). El resultado final es una esta escala de medida que consta de un total de 12 ítems, repartidos como indica la tabla en 3 constructos de 2º nivel, que representan los tres factores contextuales más importantes que influyen en la creatividad organizacional. Es importante aclarar que, en la sección 5.2.3 de este capítulo se han propuesto una serie de indicaciones para solucionar los problemas potenciales de sesgo en las respuestas detectados.

Tabla 5.18.- Fiabilidad de IS

Fiabilidad	Constructo 2º Nivel	Nº ítems	α Cronbach
IS (Clima de Apoyo a la Innovación)	IS1: Liderazgo	5	0,891
	IS2: Clima	3	0,912
	IS3: Cultura	4	0,896

La última contribución teórica tiene relación con el impacto de las variables socio-demográficas en el Nuevo Modelo (Sin IS) propuesto. En este sentido:

- (i) *Variable Socio-Demográfica: Género (Hombre vs Mujer)*. No se encontraron diferencias significativas en AMOS en cuanto al modelo de medida. Sin embargo, si se encontraron diferencias en el modelo estructural. Además, mediante ANOVA, se detectaron diferencias significativas en relación al nivel de Autoeficacia percibida (OS). Del mismo modo, se encontraron evidencias parciales en relación al constructo (IB).

- (ii) *Variable Socio-Demográfica: Edad (18-35 años vs +35años)*. Se encontraron diferencias parcialmente significativas en AMOS en cuanto al modelo de medida. También se encontraron diferencias significativas en el modelo estructural, como indicaba la literatura. Además, mediante ANOVA, se detectaron diferencias en relación a todos los constructos, siendo especialmente significativas en el nivel de Autoeficacia percibida (OS) y en el grado de Engagement (UW).
- (iii) *Variable Socio-Demográfica: CCAA (Punteras vs No punteras)*. No se encontraron diferencias en AMOS, ni en el modelo de medida, ni en el modelo estructural. Además, mediante ANOVA, no se observan diferencias entre CCAA punteras y no punteras, excepto posibles diferencias parciales en los constructos: Autoeficacia (OS) y Engagement (UW).
- (iv) *En el resto de variables*. No se encontraron diferencias en AMOS, ni en el modelo de medida, ni en el modelo estructural. Además, mediante ANOVA, no se observan diferencias dignas de mención, aparte de las que se identifican en la sección 5.2.4.

5.3.2 Implicaciones prácticas

En esta sección se abordan las potenciales implicaciones a nivel práctico en función de las preguntas e hipótesis validadas durante la investigación:

5.3.2.1 H1.- La Inteligencia Emocional de los individuos ejerce un efecto directo en su Comportamiento Creativo e Innovador de los empleados de las PYMEs en España, de tal manera que la relación será más positiva cuanto mayor sea la Inteligencia Emocional.

Para tener empleados con altos niveles de IE, teniendo en cuenta el contexto empresarial (PYME española), cabrá considerar diversos aspectos: En primer lugar, a la hora de llevar a cabo la selección o reclutamiento de personal; En segundo lugar, una vez dichas personas se incorporan a la estructura de la empresa; En tercer lugar, las acciones que se pueden llevar a cabo con la plantilla estable de empleados. Por último, también deberán tenerse en cuenta aspectos a la hora del cese de un empleado.

Se especifican a continuación, las acciones que, de manera orientativa, se deben llevar a cabo en cada etapa, para lograr niveles elevados de inteligencia emocional en los trabajadores y que estén al alcance de una PYME.

5.3.2.1.1 Etapa de Reclutamiento.

Una vez llevado a cabo la *fase cuantitativa* del proceso de selección en el que se realiza la criba de los currículums, en base a los criterios de selección seleccionados, eliminando a aquellos que no cumplen los requisitos técnicos necesarios; En la segunda fase, también llamada *cualitativa*, predominarán los aspectos relacionados con la IE. Se sugieren para esta etapa, las siguientes acciones:

- (i) En las *entrevistas* secuenciales individuales del proceso, ya sean estas telefónicas o presenciales, deben estar centradas y enfocarse por completo, a los aspectos emocionales de los individuos. Para ello, se puede llevar a cabo una entrevista de selección por competencias. Son muchas las baterías de preguntas que pueden ser empleadas en conjunto. Una de las baterías de preguntas de entrevistas por competencias es la que presenta M. Alles (2006).
- (ii) Además de las entrevistas individuales, se pueden llevar a cabo, además, **dinámicas de grupo** en la que los postulantes, mostrarán sus competencias y habilidades. Este tipo de dinámicas, están orientadas a la resolución de conflictos y la negociación, sin embargo, en su desarrollo, se puede observar un catálogo de competencias más amplio, entre las que se incluyen: visión positiva, asertividad, empatía, liderazgo, influencia, trabajo en equipo, etc. Un ejemplo de este tipo de ejercicios, es el que se presenta en la Ilustración 5.4, donde ante una situación de difícil decisión, deben ponerse de acuerdo todos los miembros del grupo.

Un aspecto que cabe destacar, es que, en las entrevistas presenciales, tanto individuales como grupales, se tendrá en cuenta tanto la comunicación verbal, como la no verbal; dado que ésta última, revela una importante carga de información (Ekman, 2007).

Ilustración 5.4. Ejemplo de Dinámica de Grupo

Caso: “Central eléctrica de Manapouri”

La empresa Meridian Energy (<http://www.meridianenergy.co.nz>) quiere construir una central hidroeléctrica en el Lago Manapouri, en la isla sur de Nueva Zelanda.

Esta construcción tiene diversas particularidades, entre ellas:

- Está situada en una zona remota y aislada.
- La central de generación de energía está por debajo del nivel del mar.

Ello implica desplazar a una comunidad de 1000 trabajadores que permanecerán “aislados” largos periodos de tiempo en duras condiciones.

Con el objetivo de facilitar una serie de servicios básicos a todos/as los/as trabajadores/as, Meridian ha contratado a un equipo de expertos para desarrollar un plan de integración.

¡¡Tú eres uno/a de esos/as expertos/as!!

Por cuestiones de presupuesto, debes priorizar entre el total de 15 servicios.

2 aclaraciones:

- Debes ordenar / numerar estos servicios del 1 al 15 (1 sería el prioritario).
- No puedes llevar más de un servicio a la vez.

Servicio	Clasificación
Sistema de comunicaciones	
Centro de Atención Primaria	
Servicio de Seguridad	
Colegio (hasta 18 años)	
Iglesia	
Biblioteca	
Centro cívico (cine, teatro, bar)	
Supermercado	
Pub / Discoteca	
Sistema de alcantarillado	
Gimnasio Polideportivo	
Centro Administrativo	
Parque	
Generación Energía Eléctrica	
Parque de Bomberos	

Además de las entrevistas individuales y grupales, se pueden incorporar herramientas que ofrecerán el cociente emocional del individuo. Para todos los casos, puede ser aplicado un instrumento que detecte el grado de IE (como habilidad o capacidad del cerebro). Este es el caso del WLEIS, escala de medida que ha sido utilizada en esta tesis y que tan sólo lleva 5 minutos contestarla.

También, cuando se trata de incorporar a la firma, directivos (líderes), se recomienda sumar al primero, el uso de un instrumento de medición de la competencia directiva. Una de las herramientas más populares, que puede ser usado, en modalidad de autoinforme, es el ESCI- *Emotional and Social Competency Inventory*, desarrollado por Goleman y Boyatzis y cuya versión para directivos la comercializa Hay Group. En este caso, son 14 las competencias a evaluar. Doce de tipo emocional y dos competencias cognitivas. Las 12 competencias emocionales y que se tendrán en consideración son las que siguen: Autoconciencia emocional, orientación al logro, flexibilidad, autocontrol emocional, visión positiva, conocimiento de la organización, empatía, influencia, gestión de conflictos, trabajo en equipo, liderazgo y desarrollo de otros (Goleman, 2009). Cada una de las competencias, viene conformada por 5 comportamientos, que son los que responden al test citado. Asimismo, tales competencias, se engloban por cuadrantes, tal como se observa en la Ilustración 5.5.

5.3.2.1.2 Etapa de Incorporación

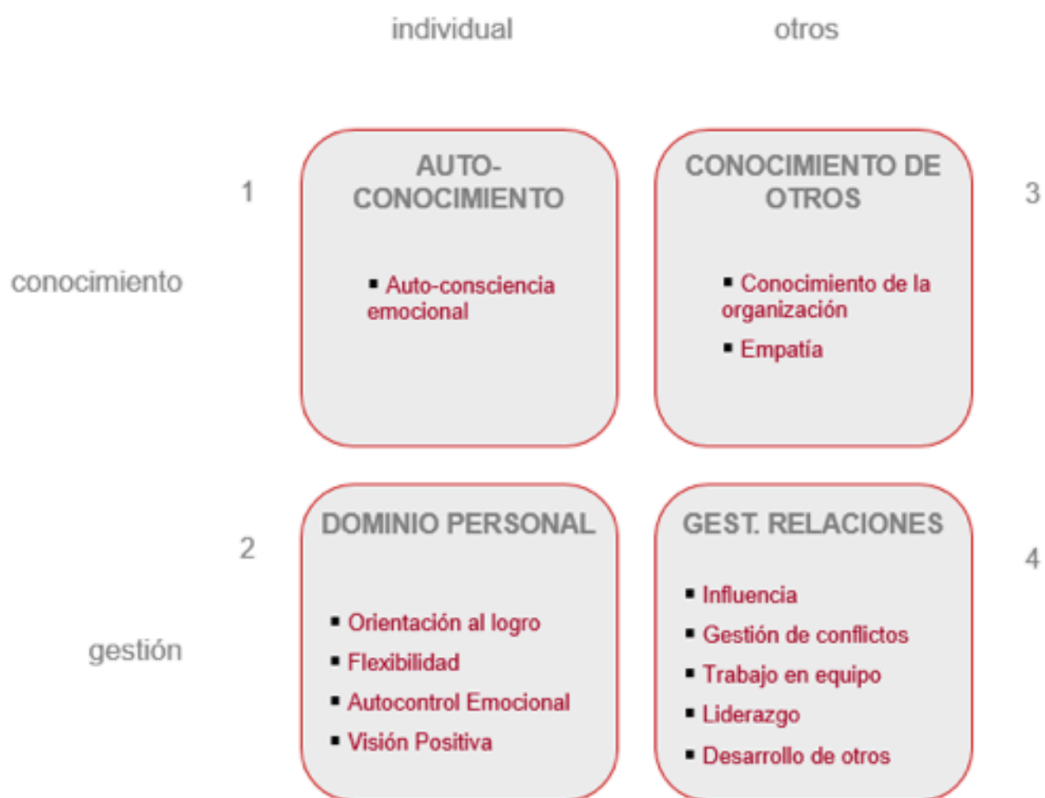
Una vez la selección ha finalizado y se incorpora a la compañía un nuevo empleado, será de vital importancia llevar a cabo un adecuado plan de entrada, en el que se tendrán en cuenta diversos aspectos.

En primer lugar, deberá llevarse a cabo una formación de tipo genérico para todos los puestos, en los que se especifiquen tanto los valores como la visión y la misión de la compañía, como otros aspectos relacionados con la gestión o Administración del Desempeño de la empresa. Aquí pueden ser incorporados otros aspectos no relacionados con la IE, tales como las normas de calidad, prevención de riesgos laborales, etc., en las que no se centra esta investigación.

También para todos los nuevos empleados, debe realizarse una especificación, tanto de su lugar en el organigrama de la compañía, como de su Job Description. Esta descripción de puesto y tareas que habrá sido diseñado con

anterioridad a la incorporación del nuevo trabajador, debe incluir, además de las técnicas, un grupo de competencias emocionales. Se recomienda que esta explicación, sea llevada a cabo por el superior directo del empleado, lo que generará unos mayores vínculos de tipo emocional, desde el inicio.

Ilustración 5.5. Competencias y cuadrantes de la IE



Fuente: *Elaboración propia en base a: Boyatzis et. al (1999); Goleman (2011); Goleman et. al (2002)*

5.3.2.1.3 Etapa de estable de empleado

Se especificarán en mayor detalle en sucesivos apartados; pero, directamente relacionadas con las inmediatamente anteriores, se recomienda un seguimiento del desempeño de los empleados, específicamente en la vertiente emocional de la misma. Esto es, para la totalidad de la plantilla, se incluyen evaluaciones del desempeño (EDD), que vienen conformadas por las especificidades del puesto de trabajo (*Job Description-JD*) en cada caso. Más allá de poner el foco, en este caso, en

las competencias emocionales del EDD, se aconseja que el procedimiento se lleve a cabo considerando la totalidad de sus fases. En primer lugar, llevar a cabo una adecuada planificación e información de la implementación. En segundo lugar, se tendrá en cuenta tanto la autoevaluación del subordinado, como la evaluación que realice sobre éste, su superior directo. Sin embargo, donde se pone el foco en lo relativo a la IE, es en la entrevista de retroalimentación que deberá ser llevada a cabo y en la que se consensuarán, entre subordinado y superior, las puntuaciones finales del EDD.

En el caso de cargos directivos, además del opcional EDD citado, debe realizarse un FB360° o, como mínimo FB180° (con sus subordinados). En este caso, para la evaluación de las competencias emocionales de los directivos, podrá emplearse el ESCI; pero, en este caso, en formato FB360° o, en su defecto, FB180°. Este tipo de evaluación, aporta una visión más global del evaluado. Se desarrolla haciendo una comparativa de los resultados obtenidos en la autoevaluación, con la media del resto de evaluaciones (anónimas) que provendrán de superiores, pares y subordinados. Además de evaluadores profesionales, se pueden incorporar también, evaluadores externos (clientes y/o familiares, por ejemplo) (Mabey, 2001).

5.3.2.1.4 Etapa de cese de empleado

Ya se trate de un despido o una dimisión, de esta última etapa de un empleado en una compañía, se puede extraer información relevante para el resto de la plantilla. Para ello, cabrá tener planificado un adecuado plan de salida, en el que se lleve a cabo, como mínimo, una entrevista en profundidad, enfocada a aspectos emocionales.

5.3.2.2 H2.- La inteligencia emocional de los individuos se relaciona positivamente con la autoeficacia laboral percibida. H3.- La autoeficacia laboral percibida de los individuos se relaciona positivamente con su comportamiento creativo e innovador.

En este caso, en el que se tienen en consideración únicamente al personal que se tiene en plantilla, además de formaciones clásicas en materia de Motivación, autoconfianza, liderazgo personal y afines; se pueden establecer acciones de importante calado. Algunas de ellas, son las que se presentan a continuación.

En primer lugar, que los empleados tengan un nivel elevado de autoeficacia, se relaciona en parte, con la teoría clásica de la Psicología Humanista de Maslow (1991). Es decir, si un individuo, no tiene cubiertas las necesidades fisiológicas, no podrá seguir ascendiendo en la pirámide hasta otras superiores, en las que se encuentra la autoeficacia. Esto es, en cuanto a la autoeficacia y lo que depende de la empresa, ésta deberá tener una adecuada política salarial, en la que sus sueldos sean, como mínimo, acordes a los que se encuentran en el mercado, en caso de querer fomentar el proceso creativo organizacional, se recomienda recompensar de alguna manera los comportamientos creativos, pero desde una perspectiva del esfuerzo realizado y siempre para equipos de trabajo y casi nunca relacionándolo con el resultado de la innovación o los plazos de entrega, este tipo de incentivos ha sido demostrado que inhiben o empeoran la creatividad.

Además de este aspecto de tipo crematístico, existen algunos otros de estilo psicológico cognitivo-emocional, que deberán tenerse presentes si lo que se desea es tener empleados con niveles elevados de autoeficacia. Se centrará este estudio, en la gestión del cambio y el posicionamiento y visión positiva de los directivos, por ser ellos los responsables de escalar la filosofía que la empresa haya dictado. La empresa, por su parte, facilitará los mecanismos necesarios y establecerá pautas al respecto de esta materia.

5.3.2.2.1 Gestión del cambio

La empresa y sus directivos, deberán realizar una eficiente gestión del cambio. En el contexto empresarial contemporáneo, inmerso en un cambio constante y arrollador (Bauman, 2007); se debe tener muy presente cómo hacer que esos cambios, no afecten en la percepción de autoeficacia de sus trabajadores.

Para ello, deberán conocerse en profundidad, en primer lugar, cuáles son los inhibidores tipificados del cambio, así como las reacciones emocionales más frecuentes, que los trabajadores van a tener, ante dichos cambios.

Existen de 5 tipos de inhibidores del cambio:

- (i) **Hábitos:** el trabajador teme deshacerse de antiguos hábitos, por lo costoso de introducir otros hábitos nuevos y que le requerirán un gasto de energía.
- (ii) **Selección de la información:** El empleado sesga el contenido de la

información acerca del cambio que la empresa desea llevar a cabo. Se resiste afirmando, por ejemplo, lo innecesario del cambio que se propone.

(iii) **Temor a lo desconocido:** Se valora y maximiza lo arriesgado de llevar a cabo la nueva acción que se está proponiendo por parte de la empresa.

(iv) **Pérdida de estatus:** se teme perder el estatus que se tiene, al llevar a cabo el cambio.

(v) **Inseguridad:** el individuo se siente inseguro al desconocer la situación en la que se encontrará en la nueva situación, cuando suceda el cambio.

Las reacciones que los trabajadores tendrán ante estos inhibidores y el “aviso” de cambio o cambio potencial, serán los siguientes:

(i) Negarán la realidad.

(ii) Se asustarán ante el reto que se les plantea.

(iii) Se paralizarán por el exceso de análisis.

(iv) Se rodearán de personas que refuercen la antigua conducta.

(v) Buscarán distracciones o excusas.

(vi) Se intentarán convencer a sí mismos de que dicho cambio supondrá una pérdida de identidad.

Ante dicha situación, tanto la empresa, facilitando un tipo de filosofía, como el directivo, ejecutando acciones que apoyen dicha filosofía, se tendrá en cuenta que debe conseguirse que los empleados tomen conciencia de los siguientes puntos acerca del cambio:

(i) Los empleados deben aceptar que todos los cambios, generan vértigo.

(ii) Para paliar los temores que suponen los cambios, los trabajadores, deben entregarse apasionadamente a la tarea.

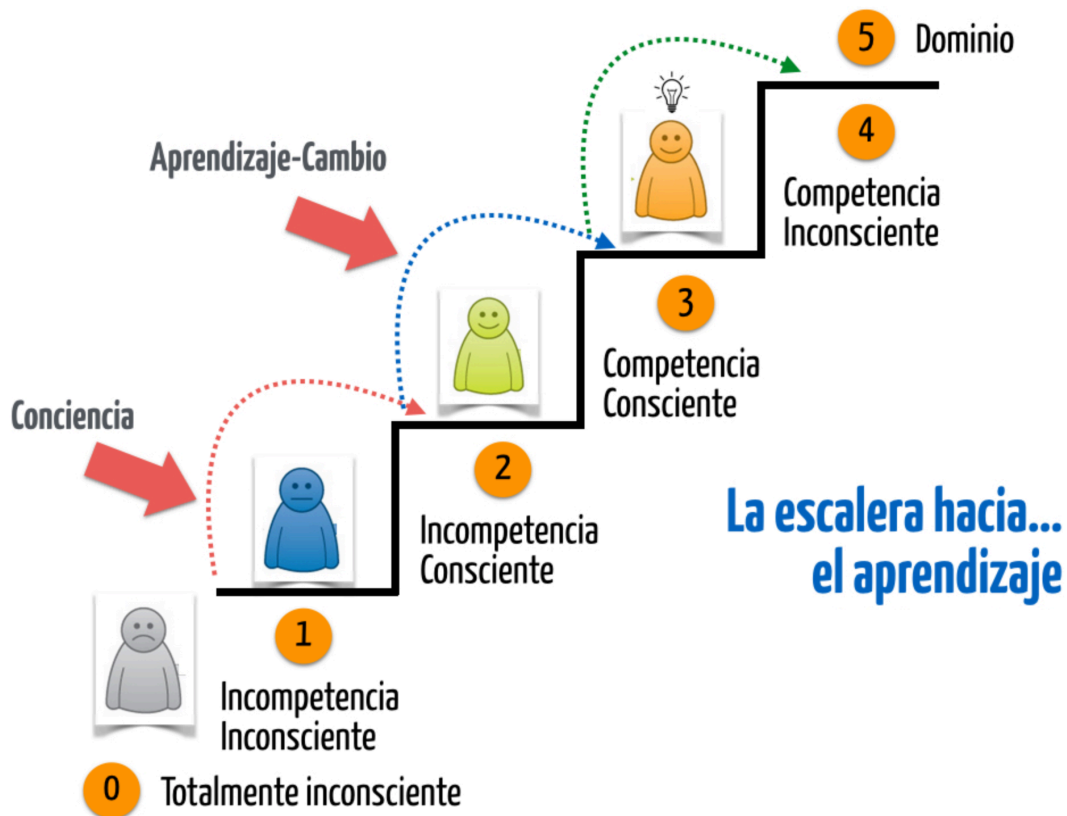
(iii) También deberá quedar claro que los cambios requieren de voluntad, constancia y paciencia.

(iv) Los directivos deberán facilitar feedback a lo largo de todo el proceso de cambio.

Asimismo, uno de los aspectos más relevantes que deberán ser tenidos en cuenta, es que un empleado sólo cambiará si éste considera que debe hacerlo. Es decir, aunque los factores del cambio son tres, el individuo, los que le rodean y el

método empleado; sin lugar a duda, es el primer aspecto, el que hará que el cambio sea efectivo. Por ello, ya se habrá supuesto, que la imposición supone un mal camino para que los cambios se den con celeridad y con cierto equilibrio emocional. Más allá del estilo de liderazgo, del que también se podría hablar; hay un asunto más básico que, más allá de la tipología de líder, se puede considerar. Esta es la llamada escala del aprendizaje de la IE (Gordon, 2014) y que se presenta en la Ilustración 5.6.

Ilustración 5.6. La “escalera de aprendizaje”



El líder deberá preocuparse por hacer pasar a sus subordinados, de un estado de incompetencia inconsciente a un estado de incompetencia consciente, a través de algún método que logre la toma de consciencia por parte del subordinado. Uno de los métodos indicados para este tipo de casos, sería la realización de sesiones de coaching a los empleados.

De manera general, para que los cambios se lleven a cabo de una manera eficiente y ello no merme la creencia de autoeficacia de los empleados, habrá que trabajar en el posicionamiento de todos y cada uno de los individuos de la compañía, procurando que estos estén en un estado emocional positivo. Dicho estado, quedo demostrado, es fuente de grandes progresos. Los directivos pueden contribuir a este estado emocional positivo de sus subordinados, manteniendo la competencia emocional 'visión positiva' en un estado óptimo. Ello se logrará, por ejemplo, (siguiendo a Goleman, 2011), esforzándose por creer que el futuro será mejor que el pasado y observando dicho futuro con esperanza; viendo en su entorno, más que amenazas, oportunidades; observando las posibilidades de todas las situaciones que se le presentan; e intentando ver, con mayor frecuencia, el lado positivo de las situaciones y de las personas, que el negativo.

Además, para conseguir este posicionamiento, tanto directivos como subordinados, pueden realizar acciones puntuales o rutinarias, relacionadas con el Mindfulness.

En cualquier caso, dicho posicionamiento positivo, además de transmitirlo verbal y no verbalmente, además lo contagiará a sus subalternos, a través, entre otros, de las neuronas espejo (Rizzolatti, 2006).

Por último, cabe citar aquí, como aspecto relevante para la autoeficacia de los individuos, tanto las profecías autocumplidas (Merton, 1989), como el Efecto Pigmalion (Sánchez-Hernández y López, 2005). Teniendo la misma raíz psicológica, en la Teoría de la Profecía Autorrealizada (Merton, 1989), en lo que refiere al ámbito laboral; este efecto se daría cuando, por ejemplo, si un trabajador recibe mensajes de aceptación de su superior, aquél exhibirá un nivel más elevado de autoeficacia, así como un mayor desempeño en lo que respecta a sus tareas. Por el contrario, si un superior, cuestiona constantemente a su subordinado, ello conllevará inevitablemente a una merma en las creencias de autoeficacia del empleado (McClelland, 2003).

5.3.2.3 H4.- La inteligencia emocional de los individuos se relaciona positivamente con el nivel de engagement percibido. H5.- El nivel de engagement percibido de los individuos se relaciona positivamente con su comportamiento creativo e innovador. H6: Los factores contextuales de apoyo a la innovación organizacional percibidos de los individuos ejercen

un efecto moderador entre la inteligencia emocional y, el comportamiento creativo e innovador de los empleados en las PYMEs de España.

A pesar del carácter ambivalente y ambiguo del concepto de valores, la mayoría de los investigadores coinciden en que los valores organizacionales son normas o principios (Collins y Porras, 1995; Enz, 1986; Van Luijk y Schilder, 1997) que unen a la organización entorno a su misión y visión ((Van Luijk y Schilder, 1997; Van der Wal, 2004), guiando el comportamiento de los empleados (Collins y Porras, 1995).

Los valores corporativos son un aspecto fundamental de las organizaciones (Schein, 1985), no sólo por ser los principios sobre los que se fundamenta y guía el comportamiento de los empleados (Chatman, 1989), sino porque las empresas los utilizan para expresar tanto su modo de actuar como su ideología (Van Rekom, Van Riel y Wierenga, 2006). Esta dualidad ha dado lugar a su clasificación en dos grupos: “*Core Values*” o los valores que sirven para motivar a los empleados en el desempeño de sus funciones y “*Espoused Values*” o valores que establecen lo que la empresa quiere ser, delineando su perspectiva de futuro (Collins y Porras, 1996).

Prather (2010) asegura que para que la innovación tenga éxito es necesario un fuerte liderazgo por parte del emprendedor que establezca una cultura innovadora desde los pilares fundacionales de la misma.

Hamel (2006) es otro de los autores que afirman que, en la construcción de una cultura innovadora, es imprescindible un total compromiso y liderazgo que sólo puede surgir desde lo más alto de la dirección.

Hamel & Getz (2004) todavía llegan más lejos, afirmando que las empresas deben institucionalizar la innovación formando parte de sus valores corporativos.

Existe una estrecha relación entre la innovación y el emprendedor: **emprender** “*es desarrollar algo nuevo que genere valor, dedicando el tiempo, compromiso y perseverancia necesarios teniendo en cuenta los riesgos y recompensas necesarios con el objetivo de lograr prosperidad y bienestar*” (Herbig et al.,1994: 37).

Algunos autores como Drucker (1985) consideran que la innovación es una herramienta específica de los *emprendedores*, a través de la cual explotan el cambio aprovechando las oportunidades de negocio.

Dicho de otro modo, la innovación es la característica principal que define al emprendedor, sin él, la innovación no existiría, pues son necesarios recursos para que las ideas se pongan en práctica, siendo el principal responsable de iniciar e implementar el proceso innovador.

En esta tesis, se ha demostrado que los factores contextuales representan el mayor impacto sobre el proceso creativo, y por lo tanto, las PYMEs que deseen innovar deben fomentar la creatividad de sus empleados desde la misma base, no sólo impartiendo formación técnica y dotando de recursos, y sistemas de recompensa, sino que de forma proactivo creando los ambientes físicos y emocionales que propicien tal un ecosistema innovador.

En este sentido, y para finalizar las implicaciones prácticas que se derivan de las hipótesis confirmadas en esta tesis, se propone a modo de ejemplo y dado que el impacto más importante sobre el comportamiento innovador de los empleados proviene del Liderazgo, planteamos un PLAN DE LIDERAZGO y HABILIDADES DIRECTIVAS que se resume en tres acciones concretas:

DESCRIPCION: El objetivo de este plan es el de capacitar a cada uno de los directivos de manera general en Habilidades Directivas (en adelante HHDD), centrándonos en el Liderazgo como parte fundamental de estas. Para ello, se formará a los directores de departamento en la mejora de sus comportamientos en lo referente a diferentes competencias directivas básicas tales como: *el trabajo en equipo, la influencia, el desarrollo de otros, pasando por el autocontrol, la visión positiva en la gestión del cambio y el autoconocimiento.*

Se realizarán diferentes acciones que mejorarán sus destrezas en la Gestión de relaciones.

La *metodología* utilizada pondrá su foco de atención en fortalecer sus habilidades positivas, desde la que apalancar el cambio mejorando sus puntos más débiles. Dichos puntos débiles serán identificados en los resultados del Feedback 360o que se realizará anualmente. A través de esta herramienta (FB 360o), se realizará un seguimiento de los objetivos de mejora y de los cambios que aquí nos proponemos para cada una de las personas implicadas, asegurándonos que se están llevando a cabo adecuadamente.

El eje de actuación de esta intervención se realizará a través de **coaching ejecutivo, mentoring** y procesos de **capacitación en HHDD**.

ACCIÓN 1: FORMACIÓN

- (i) Responsable: Auditoría o Consultoría Externa dirigido a los miembros del Consejo de Administración y directores de departamento.
- (ii) Temporización: Permanente, al menos 1 al año.
- (iii) Indicador: No de participantes, Grado de satisfacción, Mejorar del Clima Laboral.

CONTENIDOS y PASOS A SEGUIR

También podríamos hablar de este tipo de sesiones como ‘cursos de formación’, sin embargo, hablamos de ‘capacitación’ porque más que mostrar una serie de contenidos, lo que se espera como resultado, es un cambio en la conducta del participante. Las sub-acciones concretas que se llevarán a cabo serán en sesiones presenciales de 10 horas cada una con la temática siguiente:

- (i) Introducción a las HHDD y las competencias emocionales directivas
- (ii) Liderazgo personal y autoconocimiento
- (iii) Liderazgo de equipos
- (iv) Cómo realizar presentaciones y hablar en público.
- (v) Los contenidos concretos para estas sesiones serán determinados oportunamente por la dirección de RRHH y, en su caso, el experto responsable de dichas sesiones.

ACCIÓN 2: MENTORING

- (i) Responsable: Auditoría o Consultoría Externa dirigido a los miembros del Consejo de Administración y directores de departamento. Es importante señalar que, exceptuando las sesiones de capacitación, tanto el mentoring como el coaching ejecutivo, serán de carácter voluntario.
- (ii) Temporización: Permanente, al menos 1 al año.
- (iii) Indicador: No de participantes, Grado de satisfacción, Mejorar del Clima Laboral.

CONTENIDOS y PASOS A SEGUIR

El mentoring se basa *“en desarrollar, cuidar, compartir y ayudar en una relación en la que una persona invierte tiempo, “know-how” y esfuerzo en potenciar el desarrollo de otra persona, en el ámbito de los conocimientos y las habilidades, a la vez, que se dan respuestas a necesidades críticas de la vida de esa persona en direcciones que preparan al*

individuo para una productividad mayor o un éxito en el futuro" (Shea, 1994). En nuestro caso será empleado como refuerzo de las acciones de capacitación descritas más arriba.

- (i) Un experto en HHDD mentorizará a cada uno de los Directivos en materia de competencias emocionales directivas, corrigiendo y mostrando los comportamientos que deberán llevar a cabo.
- (ii) Todo ello siguiendo una filosofía de trabajo que se basará en los nuevos valores de la compañía.

ACCIÓN 3: COACHING EJECUTIVO

- (i) Responsable: Auditoría o Consultoría Externa dirigido a los miembros del Consejo de Administración y directores de departamento. Es importante señalar que, exceptuando las sesiones de capacitación, tanto el mentoring como el coaching ejecutivo, serán de carácter voluntario.
- (ii) Temporización: Permanente, al menos 1 al año.
- (iii) Indicador: No de participantes, Grado de satisfacción, Mejorar del Clima Laboral. El "*executive coach*" externo, proporcione un informe individualizado y pormenorizado a la Presidencia de la compañía. Informes mensuales que reflejarán los objetivos propuestos, así como el grado de consecución de los mismos.

CONTENIDOS y PASOS A SEGUIR

El coaching es un proceso o método de desarrollo personalizado que potencia lo mejor de cada persona. Es una metodología flexible y "viva" con la que el "*coach*", ayudará a su "*coachee*" a fijar mejor sus objetivos y alcanzarlos por sí mismos, pidiéndole que haga más de lo que habría hecho por sí mismo.

En definitiva, sitúa a su cliente para que consiga los resultados más deprisa y de forma totalmente satisfactoria, proporcionándole herramientas, así como la estructura necesaria que le permitan hacer más.

- (i) En nuestro caso será empleado como refuerzo de las acciones de capacitación y mentoring descritas más arriba y sólo para los casos que se consideren necesarios a opinión de los docentes responsables de las capacitaciones y su mentor personal.

- (ii) Cuando hablamos de “*Executive coaching*” es porque la metodología se empleará sólo con objetivos empresariales.
- (iii) Todo ello siguiendo una filosofía de trabajo que se basará en los nuevos valores innovadores de la PYME.

5.4 Limitaciones y Futuras Líneas de investigación

Cada estudio tiene sus limitaciones. Según Dolen, Ruyter y Lemmink (2004), la capacidad de la investigación para identificar sus limitaciones es parte de la fortaleza del estudio. Algunas de las limitaciones de esta tesis se han ido identificando a lo largo del documento, pero en esta sección se hace un resumen de las más importantes:

En primer lugar, se examinaron todas las medidas de escala para la Inteligencia Emocional, Comportamiento Creativo e Innovador, Autoeficacia, Engagement, y Clima de Apoyo a la innovación de los empleados de las PYMEs en España. Pero esta tesis, aunque añadió como variable socio-demográfica, número de personas a cargo, no ha podido realizar tal distinción en el análisis de datos, separando como se pretendía inicialmente las respuestas de líderes (con personas a cargo) y los que no lo son (empleados). Aún así, son muy pocas las respuestas de participantes con personas a su cargo, lo que prácticamente excluye a los miembros de la organización que más influyen en el proceso creativo.

Salancik y Pfeffer (1978) argumentaron que a través de los efectos de procesar la información socialmente, las percepciones del individuo pueden ser compartidas y, por lo tanto, pueden explicar comportamientos de trabajo específicos a lo largo del tiempo. Pero parece razonable extraer conclusiones buscando una paridad entre empleados y líderes como futura línea de investigación para extraer conclusiones al respecto.

En segundo lugar, dado que los datos de esta tesis se recopilaron en un momento dado (2 semanas) porque se adoptó un diseño transversal, no se pudieron hacer deducciones causales. La investigación longitudinal puede ayudar definitivamente a apoyar la naturaleza causal de las asociaciones propuestas y probadas aquí, cuando los datos sobre las variables independientes y dependientes se recogen en diferentes momentos. Esto quizás hubiera solventado como se propone la correlación existente entre las variables Clima de Apoyo a la innovación

y Comportamiento Creativo e Innovador, eliminado sesgos potenciales en las respuestas.

En tercer lugar, esta tesis proporciona generalizaciones para todas las empresas del Sector Terciario, sin hacer diferenciaciones entre la actividad concreta y sin tener en cuenta al Sector público. Las diferencias potenciales entre las características propias de la actividad de cada empresa, no se han considerado ni analizado. La causa como se ha mencionado es que más del 50% de la muestra ha seleccionado "otras actividades" haciendo imposible realizar la comparación entre sub-categorías. Una investigación más detallada centrada en cada actividad y sub-categoría podría proporcionar una dirección para estudios posteriores.

Por último, un enfoque cuantitativo es incapaz de evaluar por qué un fenómeno ha ocurrido (Cassell y Symon 1994). Por ejemplo, los resultados de los datos cuantitativos mostraron una relación positiva y significativa entre todos los constructos del Nuevo Modelo de Investigación (Sin IS), pero por qué sucede esto, tan sólo puede ser explicado por un enfoque cualitativo.

También se han destacado diferencias significativas tanto a nivel del modelo estructural como de medida con algunas de las variables socio-demográficas, lo que indica claramente futuras líneas de investigación para responder a las causas de tales resultados.

VI - BIBLIOGRAFÍA

BIBLIOGRAFÍA

- Abbey, A. y Dickson, J. W. (1983) R&D work climate and innovation in semiconductors. *Academy of Management Review*, 26,362-368.
- Abdi, K. y Senin, A. A. (2014). Investigation on the impact of organizational culture on organization innovation. *Journal of Management Policies and Practices*, 2(2), 1-10.
- Abdolvahabi, Z., Bagheri, S., Haghghi, S., y Karimi, F. (2012). Relationship between emotional intelligence and self-efficacy in practical courses among physical education teachers. *European Journal of Experimental Biology*, 2(5), 1778-1784
- Abele, A., Stief, M., y Andrä, M. (2000). On the economic measurement of occupational self-efficacy expectations. *Zeitschrift für Arbeits und Organisationspsychologie*, 44, 145-151.
- Adair J. (2003). *The Inspirational Leader: How to Motivate, encourage and achieve success*. Londres: Kogan Page
- Adair, J. (2005). The inspirational leader: how to motivate, encourage and achieve success'. *Leadership & Organization Development Journal*, 27(5), 418-419.
- Alban-Metcalfe, J. y Alimo-Metcalfe, B. (2007). The development of a private sector version of the (Engaging) Transformational Leadership Questionnaire (ELQ). *Leadership and Organisational Development Journal*, 28(2), 104–121.
- Albert, R. S., y Runco, M. A. (1989). Independence and the creative potential of gifted and exceptional gifted boys. *Journal of Youth and Adolescence*, 18, 221-230.
- Alimo-Metcalfe B, Alban-Metcalfe J, Samele C, Bradley M, Mariathan (2007). *The Impact of Leadership Factors in Implementing Change in Complex Health and Social Care Environments*. Research project supported by NHS SDO Grant/22/2002
- Altshuler G.S., Shapiro, R.B. (1956). On the Psychology of the Inventive Activity. *Psychology Issues*, 6, 37-49.
- Álvarez, 2007: Álvarez, J. (2007). Diccionario: latín-español español-latín. México: Porrúa.

- Amabile et al, 1996: Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J. and Herron, M. (1996). Assessing the Work Environment for Creativity. *Academy of Management Journal*, 39 (5), p.1154–1184. [Online]. Available at: doi:10.2307/256995.
- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., y Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *The Academy of Management Journal*, 39(5), 1154-1184.
- Amabile, T. M., Hadley, C. N., y Kramer, S. J. (2002). Creativity under the gun. *Harvard Business Review*, 80, 52-63.
- Amabile, T. M., Hill, K. G., Hennessey, B. A. y Tighe, E. M. (1994). The Work Preference Inventory: Assessing intrinsic and extrinsic motivational orientations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 66 (5), 950–967. [Online]. Available at: doi:10.1037/0022-3514.66.5.950.
- Amabile, T. M., y Conti, R. (1999). Changes in the work environment for creativity during downsizing. *Academy of Management Journal*, 42(6), 630-640.
- Amabile, T.M. (1983). The social psychology of creativity: a componential conceptualization. *Journal of Personality and Social Psychology*, 45, 357–76.
- Amabile, T.M. (1988). A model of creativity and innovation in organizations' in *Research in Organizational Behavior*, eds. *BM Shaw & LL Cummings*, Elsevier, 123–167
- Amabile, T.M. (1989). How to kill creativity. *Harvard Business Review*, Boston
- Amabile, T.M. (1996). Creativity in context: Update to the social psychology of creativity, *Westview press Inc., boulder, Co.*
- Amabile, T.M. (1996). Unlimited genius" *Success*, 43(7), 36-37.
- Amabile, T.M. (1997). Entrepreneurial Creativity Through Motivational Synergy. *The Journal of Creative Behavior*, 31 (1), 18–26. [Online].
- Amabile, T.M. and Grysiewicz, N. (1989). The creative environment scales: The Work Environment Inventory. *Creativity Research Journal*; 2, 231-254.
- Amabile, T.M. and Khaire, M. (2008) Creativity and the Role of the Leader. *Harvard Business Review*, 86, 100–9.
- Amabile, T.M. y Grysiewicz, S.S. (1987) Creativity in the R&D Laboratory. *Center for Creative Leadership, Greensboro, NC.*

- Amabile, T.M., Barsade, S.G., Mueller, y J.S., Staw, B.M. (2005). Affect and creativity at work. *Administrative Science Quarterly*, 50,367-403.
- Amabile, T.M.y Conti, R. (1999) Changes in the work environment for creativity during downsizing. *Academy of Management Journal*. 42, 630-640.
- Ancona, D. G., y Caldwell, D. F. (1992). Demography and design: Predictors of new product team performance. *Organization Science*, 3(3), 321-341.
- Andrews, J. y Smith, D. C. (1996). In search of the marketing imagination: Factors affecting the creativity of marketing programs for mature products. *Journal of Marketing Research (JMR)*, 33(2),174-187.
- Andriopoulos C, y Lowe A. (2000). "Enhancing organizational creativity: the process of perpetual challenging", *Management Decision*, 8(10), 734-742.
- Andriopoulos, C. (2001). Determinants of organisational creativity: a literature review. *Management decision*, 39(10), 834-841.
- Antonakis, J., Cianciolo, A., y Sternberg, R. (2004). *The nature of leadership*. Thousand Oaks. Sage Publications.
- Aragón, A. y Sánchez, G. (2005). Strategic Orientation, Management Characteristics, and Performance: A Study of Spanish SMEs. *Journal of Small Business Management*, 43 (3), 287-308.
- Araujo, M. C y Leal-Guerra, M. (2007). Inteligencia Emocional y Desempeño Laboral en las instituciones de educación superior públicas. *CICAG, Venezuela*.
- Arrowsmith, J. y Parker, J. (2013). The meaning of 'employee engagement' for the values and roles of the HRM function. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(14), 2692-2712.
- Ashkanasy, N.M. y Daus, C.S. (2005). Rumors of the death of emotional intelligence in organizational behaviour are vastly exaggerated. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 441-452.
- Aslan, S. y Erkus, A. (2008). Measurement of Emotional Intelligence: Validity and Reliability Studies of Two Scales. *World Applied Science Journal*, 4(3), 430-438.
- Audia, P. G., y Goncalo, J. A. (2007). Past success and creativity over time: A study of inventors in the hard disk drive industry. *Management Science*, 53(1), 1-15.
- Austin, J. (1924). *Orgullo y Perjuicio*. Madrid: Calpe.

- Avolio, B.J., Howell, J.M. y Sosik, J.J. (1999). A funny thing happened on the way to the bottom line: humor as a moderator of leadership style effects. *The Academy of Management Journal*, 42(2), 219–227
- Avramidis, S. (2008). Handbook on Safety & Lifesaving. Drowning, Safety, Rescue, Special Issues, Education. Athens: Stathis Avramidis.
- Awwad, M.S. y Ali, H.K. (2012). Emotional intelligence and entrepreneurial orientation: the moderating role of organizational climate and employees' creativity. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 14(1), 115–136.
- Baer, M., y Oldham, G. R. (2006). The curvilinear relation between experienced creative time pressure and creativity: moderating effects of openness to experience and support for creativity. *Journal of Applied Psychology*, 91(4), 963.
- Bailey, C., Madden, A., Alfes, K., y Fletcher, L. (2015). The meaning, antecedents and outcomes of employee engagement: A narrative synthesis. *International Journal of Management Reviews*.
- Bakker, A. B., Rodríguez-Muñoz, A., y Vergel, A. I. S. (2015). Modelling job crafting behaviours: Implications for work engagement. *Human Relations*: 0018726715581690.
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy, Toward an Unifying Theory of Behavioral Change. *Psychological Review*, 84, 191-215
- Bandura, A. (1977a). Self-efficacy, Toward an Unifying Theory of Behavioral Change. *Psychological Review*, 84, 191-215.
- Bandura, A. (1987). Pensamiento y acción. Fundamentos sociales [Thought and action. Social foundations]. Barcelona, España: Martínez Roca
- Bandura, A. (1999). Ejercicio de la eficacia personal y colectiva en sociedades cambiantes. En A. Bandura (Ed.), Autoeficacia: Cómo afrontamos los cambios de la sociedad actual, 19-54. Bilbao: Desclée De Brouwer.
- Bandura, A. (2006). Guide for constructing self-efficacy scales. En F. Pajares y T. Urdan (Eds.), *Self-efficacy beliefs of adolescents*, 5, 307-337.
- Banks, M., Calvey, D., Owen, J. y Russell, D. (2002) Where the Art Is: Defining and Managing Creativity in New Media SMEs. *Creativity and Innovation Management*, 11, 255–64.

- Bar-On, R. (1997). Bar-On Emotional Quotient Inventory: Technical Manual. Toronto: *Multi Health Systems*.
- Bar-On, R. (2000). Emotional and social Intelligence. Insights from the emotional quotient inventory. *San Francisco: Jossey-Bass*.
- Bar-On, R. (2006). The Bar-On model of emotional-social Intelligence (ESI). *Psicothema*, 18, 13-25.
- Barling, J., Slater, F. y Kelloway, E.K. (2000). Transformational leadership and emotional intelligence: an exploratory study. *Leadership & Organization Development Journal*, 21(3), 157-161
- Barrett, F. (1998) Creativity and Improvisation in Jazz and Organizations: Implications for Organizational Learning. *Organization Science*, 9, 605-22.
- Barron, F. (1955). The Disposition towards Originality. *Journal of Abnormal Psychology*, 51, 478-485.
- Barron, F. y Harrington, D.M. (1981), Creativity, intelligence, and personality. *Annual Review of Psychology*, 32, 439-476.
- Bartlett, S. (2015). The relationship between emotional intelligence, work engagement, creativity and demographic variables. *IIMB Management Review*, 25(2), 69-82
- Basadur, M. (2004). Leading others to think innovatively together: creative leadership. *Leadership Quarterly*, 15(1), 103-121
- Basadur, M.S. (1982). *Research in creative problem solving training in business and industry*. Proceedings of Creativity Week 4. Greensboro, NC. *Center for Creative Leadership*.
- Basadur, M.S. (1986). Catalyzing interfuctional efforts to find and creatively solve important business problems. Hamilton, Canada: McMaster University. *McMaster University Faculty of Business Research and Working Paper Series*, 261.
- Bass, B. M. (2008). The Bass handbook of leadership: Theory, research, & managerial applications New York. NY: *Free Press*, 4.
- Bass, B.M. (1985). Leadership and performance beyond expectations, *Free Press*, NY.
- Beach, L. R. y Mitchell, T. R. (1978). A contingency model for the selection of decision strategies. *Academy of Management Review*, 3, 439-449.

- Bekhtereva N. P., Dan'ko S. G., Starchenko M. G., Pkhomov S. V., y Medvedev S. V. (2001). Study of the brain organization of creativity: III. Brain activation assessed by the local cerebral blood flow and EEG. *Human Physiology*, 27, 390–397. 10.1023/A:1010946332369
- Benavides, O. (2002). Competencias y Competitividad: Diseño para Organizaciones Latinoamericanas. Editorial McGraw Hill. Colombia.
- Bennis, W. y Nanus, B. (1997). Leaders: The Strategies for Taking Charge. Nueva York: Harper & Row.
- Binet, A., y Simon, T. H. (1908). L'intelligence des imbeciles. *L'Année Psychologique*, 15(1), 1-147. doi: 10.3406/psy.1908.3754
- Binnewies, C. y Gromer, M. (2012). Creativity and innovation at work: the role of work characteristics and personal initiative. *Psicothema*, 24(1), 100–105.
- Binnewies, C., Ohly, S. y Sonnentag, S. (2007). Taking personal initiative and communicating about ideas: what is important for the creative process and for idea creativity? *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 16, 432–455
- Bisquerra, R., Pérez-González, J. C., y García-Navarro, E. (2015). Inteligencia emocional en la educación. Madrid: Síntesis
- Blanchard, D.C. y Blanchard, R.J. (1988). Ethoexperimental Approaches to the Biology of Emotion. *Annual Review of Psychology*, 39, 43-68
- Blanes, C. R., Gisbert, V., y Díaz, P. (2014). La importancia de las competencias emocionales en la gestión de unidades organizativas. *3C Empresa*, 3(1), 42-61. <http://hdl.handle.net/10251/51240>.
- Borghini, S. (2005). Organizational creativity: breaking equilibrium and order to innovate. *Journal of Knowledge Management*, 9(4), 19-33.
- Borrego, Y., (2016). El engagement en el trabajo: antecedentes y resultados organizacionales. Memoria de Tesis Doctoral. Huelva: Universidad de Huelva.
- Boyatzis, R. E., Goleman, D., y Rhee, K. (2000). Clustering competence in emotional intelligence: Insights from the Emotional Competence Inventory (ECI)s. En R. Bar-On and J.D.A. Parker (eds.), *Handbook of emotional intelligence*. San Francisco: Jossey-Bass, 343-362.

- Boyatzis, R., Goleman, D., y Rhee, K. (1999). Clustering competence in emotional intelligence: insights from the emotional competence inventory (ECI). *En R. Bar-On y J. A. D.*
- Boyatzis, R., Smith, M., Van Oosten, E., y Woolford, L. (2013). Developing resonant leaders through emotional intelligence, vision and coaching. *Organizational Dynamics*, 42,17-24.
- Brettel, M., Chomik, C. y Flatten, T. C. (2015). How organizational culture influences innovativeness, proactiveness, and risk-taking: Fostering entrepreneurial orientation in SMEs. *Journal of Small Business Management*, 53(4), 868-885
- Brophy, P.J. (2001). Axoglial junctions: separate the channels or scramble the message. *Current Biology*, 11(14), 555--R557.
- Brown, D. H. (2000). *Principles of language learning & teaching*. (4^a ed.). Nueva York: Longman.
- Brown, Steven R. (1996). Q methodology and qualitative research. *Qualitative Health Research*, 6(4), 561-567.
- Bryman, A. (1992). *Charisma and Leadership in Organizations*. Londres: Sage.
- Buono, A. F., y Bowditch, J. L. (1989). *The Human Side of Mergers and Acquisitions*. San Francisco: Jossey-Bass
- Burke, R.J. y Cooper, C.L. (2006). The new world of work and organizations: implications for human resource management. *Human Resource Management Review*, 16(2), 83-85.
- Burkhardt, M.E. and Brass, D.J. (1990). Changing Patterns or Patterns of Change: The Effects of a Change in Technology on Social Network Structure and Power. *Administrative Science Quarterly*, 35, 104-127. <http://dx.doi.org/10.2307/2393552>
- Burleson, W. y Selker, T. (2002). Creativity and Interface. *Communications of the ACM*, 45(10), 112-115.
- Burns, J.M. (1978), *Leadership*, Harper & Row, New York, NY.
- Burns, P. (2007) *Entrepreneurship and Small Business*, 2nd edn. Palgrave Macmillan, Basingstoke.

- Burns, P. (2008) Corporate Entrepreneurship: Building an Entrepreneurial Organisation. *PalgraveMacmillan, Basingstoke*.
- Busco, C., Frigo, M.L., Giovannoni, E. y Maraghini, M.P. (2012) Control vs. Creativity. *Strategic Finance*, 94, 29–36
- Byham, W.C. (1997). Application of the assessment center method. Nueva York: Pergamon Press.
- Carmeli, A., Dutton, J. E. y Hardin, A. E. (2015). Respect as an engine for new ideas: Linking respectful engagement, relational information processing and creativity among employees and teams. *Human Relations*, 68(6), 1021-1047.
- Carmeli, A., McKay, A. S. y Kaufman, J. C. (2014). Emotional Intelligence and Creativity: The Mediating Role of Generosity and Vigor. *The Journal of Creative Behavior*, 48. 290–309.
- Carmeli, A., Meitar, R. y Weisberg, J. (2006). Self-leadership skills and innovative behavior at work. *International Journal of Manpower*, 27 (1), 75-90
- Carneiro, R. L. (1981). The chiefdom: Precursor to the state. En Jones, G. D., and Kautz, R. R. (eds.), *The Transition to Statehood in the New World*. Cambridge, UK: Cambridge University Press, 37–79.
- Carpi, A., Gómez, C., Guerrero, C., y Palmero, F. (2006). Certezas y controversias en el estudio de la emoción. *Revista Electrónica de Motivación y Emoción (REME)*, 9, 23-24.
- Carrier, K. (1999). The social environment of second language listening: Does status play a role in comprehension? *The Modern Language Journal*, 83, 65-79.
- Carroll, J.B. (1993). *Human cognitive abilities: A survey of factor-analytic studies*. Nueva York: Cambridge University Press.
- Cartwright K.B. (2002). Cognitive development and reading: the relation of reading-specific multiple classification skill to reading comprehension in elementary school children. *Journal of Educational Psychology*, 94, 56–63.
- Caruso, D. R. (2008). Emotions and the Ability Model of Emotional Intelligence. En Emmerling, R. J., Shanwal, V., y Mandal, M. (eds.) (2008) *Emotional Intelligence: Theoretical and Cultural Perspectives*. Hauppauge, NY: Nova Science Publishers.

- Castro, F., Gomes, J. y de Sousa, F.C. (2012). Do Intelligent leaders make a difference? The effect of a leader's emotional intelligence on followers' creativity'. *Creativity and Innovation Management*, 21(2), 171-182
- Catmull E. (2008). How Pixar fosters collective creativity. *Harvard Business Review*, (Septiembre 2008), 64-72.
- Cattell, R. B. (1941). Some theoretical issues in adult intelligence testing. *Psychological Bulletin*, 38, 592.
- CEPYME (2017). Boletín trimestral del empleo en las pyme. Primer trimestre 2017. Confederación española de la pequeña y mediana empresa, 3, 4-15.
- Černe, M., Jaklič, M. y Škerlavaj, M. (2013). Authentic leadership, creativity, and innovation: a multilevel perspective. *Leadership*, 9(1), 63-85
- CESGAR, (2017). IV informe "la financiación de la pyme en España", Boletín N°4 en: <http://www.cesgar.es/wp-content/uploads/2017/05/Bolet%C3%ADn-n%C2%BA-4-Resultados-Marzo-de-2017-280417.compressed.pdf>
- Cherniss, C. (2010). Emotional intelligence: Toward clarification of a concept. *Industrial and Organizational Psychology*, 3, 110-126.
- Chiesa, V., Frattini, F., Lamberti, L. y Noci, G. (2009) Exploring Management Control in Radical Innovation Projects. *European Journal of Innovation Management*, 12, 416-43.
- Choi, H.S. y Thompson, L. (2005). Old wine in a new bottle: Impact of membership change on group creativity. *Organization Behavior and Human Decision Processes*, 98 (2), 121-132.
- 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.
- Churchland, P. (2012). *Braintrust: what neuroscience tells us about morality*. Princeton, N.J: Princeton University Press.
- Conger, J.A. y Kanungo, R.N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and Practice. *Academy of Management Review*, 13(3). 471-482.
- Cook, J. R. (1998). *Dennis Potter: A Life on Screen*, (2nd edition) Manchester: Manchester Univ. Press.

- Cramm, J. M., Strating, M.M., Bal, R. y Nieboer A.P. (2013). A large-scale longitudinal study indicating the importance of perceived effectiveness, organizational and management support for innovative culture. *Social Science & Medicine*, 83, 119-124
- Csikszentmihalyi, M. (1988). Society, culture, and person: A systems view of creativity. En R. Sternberg (Ed.), *The nature of creativity: Contemporary psychological perspectives* 228-325. Nueva York: Cambridge University Press.
- Csikszentmihalyi, M. (1990). *Flow: The Psychology of Optimal Experience*. Nueva York, NY: Harper & Row.
- Csikszentmihalyi, M. (1996). *Creativity: flow and the psychology of discovery and invention*. Nueva York: HarperCollins.
- Csikszentmihalyi, M. (1997). *Flow and the psychology of discovery and invention*. Nueva York: Harper Perennial.
- Csikszentmihalyi, M. (1999) A Systems Perspective on Creativity. In Sternberg, R. (ed.), *Handbook of Creativity*. Cambridge University Press, Cambridge, 313–35.
- Dackert, I., Lööv, L.Å y Mårtensson, M. (2004). Leadership and climate for innovation in teams. *Economic and Industrial Democracy*, 25(2), 301–318.
- Damanpour, F. y Schneider, M. (2006). Phases of the Adoption of Innovation in Organizations: Effects of Environment, Organization and Top Managers. *British Journal of Management*, 17, 215–236.
- Damasio, A. (2003). The person within. *Nature*, 423(6937), 227.
- Das, S. C., y Wasif, A. (2015). Impact Of Leaders' emotional Intelligence On Employee Engagement: Experiences From Banking Companies In India. *Vidyasagar University Journal of Commerce*, 20, 110-123
- Davidson, R.J., Jackson, D.C., y Kalin, N.H. (2000). Emotion, plasticity, context and regulation: Perspectives from affective neuroscience. *Psychological Bulletin*, 126 (6), 2000.
- Davies, M., Stankov, L., y Roberts, R.D. (1998). Emotional Intelligence: In search of an elusive construct. *Journal of Personality and Social Psychology*, 75, 989-1015.
- Davis, H. and Scase, R. (2000). *Managing Creativity*. Open University Press, Buckingham.

- De Dreu, C.K.W. y West, M.A. (2001). Minority dissent and team innovation: The importance of participation in decision making. *Journal of Applied Psychology*, 86, 1191–1201.
- De Bono E. (1970). *Lateral thinking*. Penguin, United Kingdom
- De Jong, J. P., & Den Hartog, D. N. (2007). How leaders influence employees' innovative behaviour. *European Journal of innovation management*, 10(1): 41-64.
- De Jong, J., y Den Hartog, D. (2010). Measuring innovative work behaviour. *Creativity and Innovation Management*, 19(1), 23-36.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). Intrinsic motivation and self-determination in human behavior. *New York: Plenum*.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "What" and "Why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behaviour. *Psychological Inquiry*, (11), 227-268.
- Deci, E.L. (1975). *Intrinsic Motivation*. Nueva York: Plenum Press.
- Deci, E.L. (1980). *The Psychology of Self-determination*. Lexington: D.C. Heath.
- Den Hartog, D.N. y Koopman, P.L. (2001). Leadership in organizations. En N. Anderson,
- Dewett, T. (2004). Employee creativity and the role of risk. *European Journal of Innovation Management*, 7(4), 257-266.
- Dewey, J. (1909). *The school and the child*, being selections from the educational essays of John Dewey. doi: 10.1037/14635-000.
- DiLiello, T.C. y Houghton, J.D. (2006). Maximizing organizational leadership capacity for the future: Toward a model of self-leadership, innovation and creativity. *Journal of Managerial Psychology*, 21(4), 319-337.
- Dolan, S., Martín, I. y Soto, E. (2004). *Los 10 mandamientos para la Dirección de Personas*. España: Editorial Gestión 2000.
- Dong, Y., Liao, H., Chuang, A., Zhou, J., y Campbell, E. M. (2015). Fostering employee service creativity: Joint effects of customer empowering behaviors and supervisory empowering leadership. *Journal of Applied Psychology*, 100(5), 1364.

- Dorenbosch, L., Engen, M. L. V., y 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.
- Dougherty, D., & Hardy, C. 1996. Sustained product innovation in large, mature organizations: Overcoming innovation-to-organization problems. *Academy of Management Journal*, 39(5), 1120-1153.
- Downey, L.A., Papageorgiou, V. y Stough, C. (2006). Examining the relationship between leadership, emotional intelligence and intuition in senior female managers. *Leadership & Organization Development Journal*, 27(4), 250-264
- Drazin, R., Glynn, M. A. y Kazanjian, R. K. (1999). Multilevel theorizing about creativity in organizations: A sensemaking perspective. *Academy of Management Review*, 24(2): 286-307.
- Drucker P. (1985). *Innovation and entrepreneurship*. Nueva York: Harper business.
- Drucker, P. (1973). *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. Nueva York: Harper & Row Publishers.
- Drucker, P. (1992). *Managing for the future*. Nueva York: Truman Talley/ E.P. Dutton.
- Drucker, P. (1993). *Post-Capitalist Society*. Nueva York: Harper Business.
- Dul, J., y Ceylan, C. (2011). Work environments for employee creativity. *Ergonomics*, 54(1): 12-20.
- Edmondson, A., & Mogelof, J. P. (2006). Explaining psychological safety in innovation teams: Organizational culture, team dynamics, or personality? In L. T. H. Choi (Ed.), *Creativity and innovation in organizational teams*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates Press, 109-136.
- Ehlers A., Hackmann A., y Michael T. (2004). Intrusive reexperiencing in posttraumatic stress disorder: Phenomenology, theory, and therapy. *Memory*, 12, 403-415.
- Ehrhart, M.G. y Klein, K.J. (2001). Predicting followers' preferences for charismatic leadership: the influence of follower values and personality. *The Leadership Quarterly*, 12, 153-179

- Eisenbeiss, S.A., van Knippenberg, D. y Boerner, S. (2008). Transformational leadership and team innovation: integrating team climate principles. *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1438–1446
- Ekman, P. (1973). Cross-cultural studies of facial expression: a century of research in review. Nueva York: Academic Press.
- Ekman, P. (1980). The face of man: expressions of universal emotions in a New Guinea village. Nueva York: Garland STPM Press.
- Ekvall, G. (1996). Organizational climate for creativity and innovation. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 1, (5), 105–123.
- Ekvall, G. y Ryhammar, L. (1999). *The creative climate : Its determinants and effects at a Swedish university the creative climate*, 37-41.
- Ekvall, G., & Ryhammar, L. (1999). The creative climate: Its determinants and effects at a Swedish university. *Creativity Research Journal*, 12, 303-310.
- El-Murad, J. y West, D. C. (2004). Definition and measurement of creativity: What do we know? *Journal of Advertising Research*, 44, 188-201.
- Epstein, 1973: Epstein, S. (1973). The self-concept revisited or a theory of a theory. *American Psychologist*, 28, 404-416.
- Érez, J. C., Petrides, K. V., y Furnham, A. (2005). Measuring trait emotional intelligence. En R. Schulze y R. D. Roberts (Eds.), *International Handbook of Emotional Intelligence*. Cambridge, MA: Hogrefe y Huber.
- Ericsson, K. A. (1999). Creative expertise as superior reproducible performance: Innovative and flexible aspects of expert performance. *Psychological Inquiry*, 10, 329–333.
- Ericsson, K.A. y Charness, N. (1994). Expert performance: Its structure and acquisition. *American Psychologist*, 49(8), 725-747.
- Evans, L.V. (1970). Electron microscopical observations on a new red algal unicell, *Rhodella maculata* gen. nov., sp. nov. *British Phycological Journal*, 5, 1-13.
- Extremera, N. y Fernández-Berrocal, P. (2005). Inteligencia emocional percibida y diferencias individuales en el meta-conocimiento de los estados emocionales: una revisión de los estudios con el TMMS-24. *Ansiedad y Estrés*, 11(2-3), 101-122.
- Extremera, N., Durán, A. y Rey, L. (2005): La inteligencia emocional percibida y su influencia sobre la satisfacción vital, la felicidad subjetiva y el engagement en

- tra- bajadores de centros para personas con discapacidad intelectual. *Ansiedad y estrés*, 11, 1, 63-73.
- Extremera, N., y Fernández-Berrocal, P. (2004). El uso de las medidas de habilidad en el ámbito de la inteligencia emocional. Ventajas e inconvenientes con respecto a las medidas de autoinforme. *Boletín de psicología*, 80, 59-77.
- Eysenck, H. J. (1993). Creativity and personality: Suggestions for a theory. *Psychological Inquiry*, 4, 147-178.
- Eysenk, H.J. (1983). Estructura y medida de la inteligencia. *Herder: Barcelona*.
- Fagerberg, J., Godinho, M. M., (2004). Innovation and Catching-up. En Fagerberg, J., Mowery, D., Nelson, R. (Eds.), *The Oxford Handbook of Innovation*. Oxford: Oxford University Press, 514-544.
- Falbe, C. M. y Yukl, G. (1992). Consequences for managers of using single influence tactics and combinations of tactics. *Academy of Management Journal*, 35, 638-652.
- Fayol, M. (1986). Les conecteurs dans chez l'enfant de 6 à 10 ans. *Pratiques*, 49, 101-113.
- Felfe, J. y Schyns, B. (2006). Personality and the perception of transformational leadership: the impact of extraversion, neuroticism, personal need for structure, and occupational self-efficacy. *Journal of Applied Social Psychology*, 36, 708-741
- Felfe, J. y Schyns, B. (2010). Followers' personality and the perception of transformational leadership: further evidence for the similarity hypothesis. *British Journal of Management*, 21, 393-410
- Fernández-Berrocal, P., Pérez, J.C., Repetto, E. y Extremera, N. (2004). *Una comparación empírica entre cinco medidas breves de inteligencia emocional percibida*. En Proceedings of VII European Conference on Psychological Assessment (p.61). Málaga: *European Association of Psychological Assessment*.
- Fernández-Berrocal, P., y Extremera, N. (2006) La investigación de la IE en España. *Ansiedad y Estrés*, 12(2-3), 139-153
- Fiedler, F. (1967). A Theory of Leadership Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 13(2), 344-348.

- Finke, R. A., Ward, T. B., y Smith, S. M. (1992). Creative cognition: Theory, research, and applications. *Cambridge, MA: MIT Press*.
- Florida, R. (2002). The rise of the creative class: And how its transforming work, leisure, community and everyday life. *NY: Basic Books*.
- Ford, C. M. 1996. A theory of individual creative action in multiple social domains. *Academy of Management review*, 21(4), 1112-1142.
- Forester, M., Kahn, J.H. y Hesson-McInnis, M.S. (2004). Factor Structures of Three Measures of Research Self-Efficacy. *Journal of Career Assessment*, 12 (1), 3-16.
- Foster, C. y Roche, F. (2014) Integrating trait and ability EI in predicting transformational leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 35(4), 316-332
- Frese, M. y Fay, D. (2001). Personal initiative: an active performance concept for work in the 21st century. *Research in Organizational Behavior*, 23, 133–188
- Fukuda, M., Kobayashi, H., Ishibashi, K., y Ohbayashi, N. (2011). Genome-wide investigation of the Rab binding activity of RUN domains: development of a novel tool that specifically traps GTP-Rab35. *Cell Structure & Function Journal*, 36, 155–170.
- Gagné y Bhave, 2011: Gagné, M., & Bhave, D. (2011). Autonomy in the workplace: An essential ingredient to employee engagement and well-being in every culture. In V. I. Chirkov, R. M. Ryan, & K. M. Sheldon (Eds.), *Human Autonomy in Cross-Cultural Context*, Vol. 1: 163-187: Springer Netherlands.
- Galbraith, C., Rodriguez, C. y Denoble, A. (2008). SME competitive strategy and location behavior: An exploratory study of high-technology manufacturing. *Journal of Small Business Management*, 46(2), 183-202.
- Galdón, B.p, (2014). La pequeña y mediana empresa, motor de la economía española. *En prensa. España*.
- Galton, F. J. (1988). Herencia y eugenesia. Madrid: Alianza. (Publicado originalmente en 1883).
- García-Renedo, M., Llorens, S., Cifre, E. y Salanova, M. (2006). Antecedentes afectivos de la autoeficacia docente: un modelo de relaciones estructurales, *Revista de Educación*, 339, 387-400.

- Gardner, D.G. y Pierce, J.L. (1998). Self-esteem and self-efficacy within the organizational context. *Group and Organizational Management*, 23(1), 48-70.
- Gardner, H. (1983). *Frames of Mind. The Theory of Multiple Intelligences*. Nueva York: Basic Books.
- Gardner, H. (1987). Estructuras de la mente. La teoría de las inteligencias múltiples. México D.F.: Fondo de cultura económica.
- Garrido, I. (2017). La mayoría de edad de las pymes. En prensa. *Expansión*, 02/01/2017. España.
- Gaspersz, V. (2005). Sistem Manajemen Kinerja Terintegrasi Balanced Scorecard Dengan Six Sigma Untuk Organisasi Bisnis dan Pemerintah. Jakarta. Gramedia Pustaka Utama.
- Gayathri, N., y Meenaksi, K. (2013). A Literature Review of Emotional Intelligence. *International Journal of Humanities and Social Science Invention*, 2(3), 42-51.
- George, J. M., & Zhou, J. (2002). Understanding when bad moods foster creativity and good ones don't: the role of context and clarity of feelings. *The Journal of Applied Psychology*, 87(4): 687-697.
- Getzels, J.W. and Csikszentmihalyi, M. (1976) *The Creative Vision: A Longitudinal Study of Problem Finding in Art*. New York: Wiley.
- Gil, F., Alcover, C., Rico, R., y Sánchez-Manzanares, M. (2011). Nuevas Formas de liderazgo en equipos de trabajo. *Papeles del Psicólogo*, 32,(1), 38-47.
- Gil, F., Rico, R., Alcover, C.M. y Barrasa, A. (2005). Change-oriented leadership, satisfaction and performance in work groups: effects of team climate and group potency. *Journal of Managerial Psychology*, 20(3-4), 312-328
- Gilley J.W. y Maycunich A. (2000). *Beyond the Learning Organization*. Perseus Books, Massachusetts
- Gilley, J. W., Shelton, P. M., & Gilley, A. (2011). Developmental leadership: A new perspective for human resource development. *Advances in Developing Human Resources*, 13(3), 386-405.
- Goleman, D. (1995), *Emotional intelligence*, Bantam, NY
- Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence*. Bantam, NY
- Goleman, D. (1995). *Inteligencia Emocional*. Barcelona: Kairós.

- Goleman, D. (1998). What makes a leader?' *Harvard Business Review*, 76 (6), 93–102.
- Goleman, D. (2001). An EI-based theory of performance', in *The emotionally intelligent workplace*, eds C Cherniss & D Goleman, Jossey-Bass, San Francisco, CA, pp. 27–44.
- Goleman, D. (2009). *La Práctica de la Inteligencia Emocional*, traducción de F. Mora y D. González. Barcelona: Kairós.
- Goleman, D. (2009). *La Práctica de la Inteligencia Emocional*, traducción de F. Mora y D. González. Barcelona: Kairós
- Goleman, D. (2011). *Inteligencia Emocional en el Trabajo*, traducción de M. Portillo. Barcelona: Kairós, 2011.
- Goleman, D., Boyatzis, R. y Mckee, A. (2002). *El Líder Resonante crea más*, traducción de F. Mora. Barcelona: Debolsillo.
- Goleman, D., Boyatzis, R. y Mckee, A. (2002). *El Líder Resonante crea más*, traducción de F. Mora. Barcelona: Debolsillo.
- Goncalo, J. A., y Staw, B. M. (2006). Individualism-collectivism and group creativity. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 100(1), 96-109.
- González Pandiella, A. (2014). Moving Towards a More Dynamic Business Sector in Spain. OECD Economics Department Working Papers 1173, *OECD Publishing*.
- Gordon, R.J. (1997). The Time-Varying NAIRU and Its Implications for Economic Policy. *Journal of Economic Perspectives, American Economic Association*, 11(1), 11-32.
- Gottfredson, L.S. (1997). Why g matters: The complexity of everyday life. *Intelligence*, 24(1), 79-132.
- Gough, H. G. (1979). A creative personality scale for the Adjective Check List. *Journal of Personality and Social Psychology*, 37, 1398-1405.
- Grimaldo, M.P. (2005). Propiedades Psicométricas de la escala de Autoeficacia. *General de Baessler y Schwarzer. Cultura*, 12, 214-229
- Gross, J.J. (1998). Antecedent and response-focused emotion regulation: Divergent consequences for experience, expression, and physiology. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74, 224-237

- Gruber, H. E. (1981). *Darwin on man: A psychological study of scientific creativity*, (2nd edition). Chicago: University of Chicago Press.
- Guerrero, F., Govea, M. y Urdaneta, E. (2006). *Análisis de la gestión del conocimiento y de la inteligencia emocional en las organizaciones*. Maracaibo, Venezuela: Universidad Rafael Belloo Chacin.
- Guilford, J. P. (1968). *Creativity intelligence and their educational implications*. CA: Knapp.
- Gumusluoglu, L. y Ilsev, A. (2009). Transformational leadership, creativity, and organizational innovation. *Journal of Business Research*, 62, 461–473
- Gunu, U., y Oladepo, R. (2014). *Impact of Emotional Intelligence on Employees Performance and Organizational Commitment: A Case Study of Dangote Flour Mills Workers*, University Of Mauritius Research Journal.
- Hackman, J. R., y Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16: 250-279.
- Hackman, J.R. y Oldham, G.R. (1974). *The job diagnostic survey: An instrument for the diagnosis of jobs and the evaluation of job redesign projects*. Department of Administrative Sciences: Yale University.
- Hadizade, M.A., Raminmehr, H. y Hosseini, S.S. (2009). Relationship between emotional intelligence and entrepreneurial orientation among the employees of oil company affiliated organizations. *Journal of Entrepreneurship Development*, 1(4), 139–162
- Hargadon, A., & Bechky, B. A. (2006). When collections of creatives become creative collectives: A field study of problem solving at work. *Organization Science*, 17(4): 484-500.
- Harper, D.S. (2016). Correctional Executives' Leadership Self-Efficacy and Their Perceptions of Emotional Intelligence. *Am J Crim Just*, 4, 765–779.
- Harrison, M. I. (2005). *Diagnosing organizations: methods, models, and processes*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Hartmann, A. (2006). The role of organizational culture in motivating innovative behaviour in construction firms. *Construction Innovation*, 6(3): 159-172.

- Hartog, D.N.D. y Belschak, F.D. (2012). When does transformational leadership enhance employee proactive behavior? The role of autonomy and role breadth self-efficacy. *Journal of Applied Psychology*, 97(1), 194–202
- Harvey, S. y Kou, C.Y. (2013). Collective engagement in creative tasks: the role of evaluation in the creative process in groups. *Administrative Science Quarterly*, 58(3): 346-386.
- Harvey, S., & Kou, C.-Y. 2013. Collective Engagement in Creative Tasks: The Role of Evaluation in the Creative Process in Groups. *Administrative Science Quarterly*, 58(3): 346–386.
- Hayes, S. C. (1989). Nonhumans have not yet shown stimulus equivalence. *Journal of the Experimental Analysis of Behavior*, 51, 385-392.
- Helson, 1999: Helson, R. (1999). A Longitudinal Study of Creative Personality in Women. *Creativity Research Journal*, 12 (2), 89–101. [Online]. Available at: doi:10.1207/s15326934crj1202_2."
- Hemlin, S., Allwood, C. M., y Martin, B. R. (2008). Creative knowledge environments. *Creativity Research Journal*, 20, 196-210.
- Hemphill, J. K., y Coons, A. E. (1957). Development of the leader behavior description questionnaire. In R. M. Stodgill and A. E. Coons (Eds.), *Leader behavior: Its description and measurement*. Columbus, Ohio: Bureau of Business Research, Ohio State University, (pp. 6-38).
- Hemphill, J.K. (1959). Job Description for executives. *Harvard Business Review*, 37(5), 55-67.
- Hennessey, B.A. y Amabile, T.M. (2010) Creativity. *Annual Review of Psychology*, 61, 569-598.
- Herrmann, D. y Felfe, J. (2012). Effects of leadership style, creativity technique and personal initiative on employee creativity. *British Journal of Management*, 25(2), 209–227
- Herrmann, D. y Felfe, J. (2013). Moderators of the relationship between leadership style and employee creativity: the role of task novelty and personal initiative. *Creativity Research Journal*, 25(2), 172–181
- Hersey, P. & Blanchard, K.H. (1969a). *Management of organizational behavior*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.

- Hersey, P. & Blanchard, K.H. (1969b). The life cycle theory of leadership. *Training and Development Journal*, 23 (5), 26-34.
- Hessels, J. y Parker, S. C. (2013). Constraints, internationalization and growth: A cross-country analysis of European SMEs. *Journal of World Business*, 48 (1), 137-148.
- Hitt, M.A., Hoskisson, R.E., Johnson, R.A., y Moesel, D.D. (1996). The market for corporate control and firm innovation. *Academy of Management Journal*, 39(5), 1084–1119.
- Hitt, M.A., Hoskisson, R.E., Kim, H. (1997). International diversification: effects on innovation and firm performance in product-diversified firms. *Academy of Management Journal*, 40(4), 767-798.
- Hitt, M.A., Ireland, R.D., y Hoskisson, R.E. (2005). *Strategic Management. Competitiveness and Globalization*. Mason, Ohio: South Western, Thomson.
- Hoffman, K.; Parejo, M.; Bessant, J. y Perren, L. (1998). Small Firms, RyD, Technology and Innovation in the UK: A Literature Review, *Technovation*, 18(1), 39-55.
- Hollander, E. P. (1978). *Leadership dynamics: A practical guide to effective relationships*. Nueva York: Free Press.
- Hong, A., Lee-Kong, S., Iida, T., Sugimura, I., Lilly, M.A. (2003). Human PIG-U and yeast Cdc91p are the fifth subunit of GPI transamidase that attaches GPI-anchors to proteins. *Development*, 130(7), 1235-1242.
- Hopp, W. (1998). *Kurzwellen von Karlheinz Stockhausen: Konzeption und musikalische Poiesis. Kölner Schriften zur neuen Musik 6*. Mainz y New York: Schott.
- Hornsby, J. S., Kuratko, D. F., y Montagno, R. V. (1999). Perception of internal factors for corporate entrepreneurship: A comparison of Canadian and US managers. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 24(2), 9-9.
- Hou, S.T., Michael, L.H. y Fan, H.L. (2011). Creative self-efficacy and innovative behavior in a service setting: Optimism as a moderator. *The Journal of Creative Behavior*, 45(4), 258-272.
- Houghton, J.D. y DiLiello, T.C. (2010) Leadership Development: The Key to Unlocking Individual Creativity in Organizations. *Leadership & Organization Development Journal*, 31, 230–45

- House, R.J. (1971). A path-goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16, 321–338.
- Howell, J.M., Shea, C.M. y Higgins, C.A. (2005). Champions of product innovations: defining, developing, and validating a measure of champion behavior. *Journal of Business Venturing*, 20(5), 641–661
- Hunter, S. T., Bedell, K. E., y Mumford, M. D. (2007). Climate for creativity: A quantitative review. *Creativity research journal*, 19(1), 69-90.
- Hur, Y., Berg, P.T. y Wilderom, C.P.M (2011). Transformational leadership as a mediator between emotional intelligence and team outcomes. *The Leadership Quarterly*, 22, 591–603.
- Illouz, E. (2010). La salvación del alma moderna, traducción de S. Llach. *Madrid: Katz Editores*
- Illouz, E. (2012). Por qué duele el amor. Una explicación sociológica, traducción de M. Rodil. *Madrid: Katz Editores*.
- Infante, C., Maru, P., Messina, V. y Ravignani, L. (2010). Adaptation to Buenos Aires of the general self-efficacy scale. *Interdisciplinaria*, 27, 77-94.
- Isaksen, S. G. y Akkermans, H. J. (2011). Creative climate: A leadership lever for innovation. *Journal of Creative Behavior*, 45(3): 161-187.
- Isaksen, S. G. y Ekvall, G. (2010). Managing for innovation: The two faces of tension in creative climates. *Creativity and Innovation Management*, 19(2), 73-88.
- Isaksen, S. G., Dorval, K. B., y Treffinger, D. J. (2000). *Creative approaches to problem solving*. (2 Ed.). Dubuque, IA: Kendall/Hunt.
- Isaksen, S. G., Lauer, K. J., y Ekvall, G. (1999). Situational Outlook Questionnaire: A measure of the climate for creativity and change. *Psychological Reports*, 85, 665-674.
- Isaksen, S.G.; Lauer, K.J.; Ekvall, G. & Britz, A. (2001). Perceptions of the best and worst climates for creativity: Preliminary validation evidence for the situational outlook questionnaire. *Creativity Research Journal*, 13, 171-184.
- Isen A. M., Johnson M. M. S., Mertz, E., y Robinson, G. (1985). The Influence of Positive Affect on the unusualness of Word Associations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 48(6), 1413-1426.
- Izard, C. E. (2001). *Emotional intelligence or adaptive emotions? Emotion*, 1(3), 249-257.

- Izard, C. E. (2009). Emotion theory and research: Highlights, unanswered questions, and emerging issues. *Annual Review of Psychology*, 60, 1–26.
- Izard, C.E. (2002). Translating emotion theory and research into preventive interventions. *Psychological Bulletin*, 128, 796-824.
- Jackson, D.N. (1994). *Jackson Personality Inventory -Revised Manual*. Sigma Assessment Systems, Port Heron, MI.
- Jaiswal, N. K. y Dhar, R. L. (2015). Transformational leadership, innovation climate, creative self-efficacy and employee creativity: A multilevel study. *International Journal of Hospitality Management*, 51, 30-41.
- Jaiswal, N. K. y Dhar, R. L. (2017). The influence of servant leadership, trust in leader and thriving on employee creativity. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(1), 2-21.
- Jaiswal, N.K. y Dhar, R.L. (2016) Fostering Employee Creativity through Transformational Leadership: Moderating Role of Creative Self-Efficacy *CREATIVITY RESEARCH JOURNAL*, 28 (3), 367-371.
- Jalan A. y Kleiner B.H. (1995). New developments in developing creativity, *Journal of Managerial Psychology*, 10 (8), 20-23.
- James LR, Sells SB. (1981). Psychological Climate: Theoretical Perspective and Empirical Research. *Hillsdale, NJ*, 275-95.
- James, A. R. C., Boutin, S., Herbert, D.M., y Rippin, A.B. (2004). Spatial separation of caribou from moose and its relation to predation by wolves. *Journal of Wildlife Management*, 68, 799–809.
- Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort–reward fairness, and innovative work behavior. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 73, 287–302
- Janssen, O. (2003). Innovative behaviour and job involvement at the price of conflict and less satisfactory relations with co-workers. *Journal of occupational and organizational psychology*, 76(3): 347-364.
- Jehn, K. A. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly*, 40(2), 256-282.

- Jensen, S. (2012). Measuring Emotional Intelligence” en compendio “Emotional Intelligence. A Literature Review. University of the Pacific Department of Psychology.
- Jia, L., Shaw, J. D., Tsui, A. S., y Park, T. Y. (2014). A social–structural perspective on employee–organization relationships and team creativity. *Academy of Management Journal*, 57(3), 869-891.
- Johannessen J, Olsen B, Lumpkin G.T. (2001). Innovation as newness: What is new, How new, And new to whom? *European journal of innovation management*, 4(1), 20-31.
- Jonali Baruah, , Paul B. Paulus, (2009), Enhancing group creativity: the search for synergy, in Elizabeth A. Mannix, Jack A.Goncalo, Margaret A. Neale (ed.) *Creativity in Groups (Research on Managing Groups and Teams, Volume 12) Emerald Group Publishing Limited*, pp.29 - 56
- Jordan, J., Murray, J.P., y Lawrence, S.A. (2009). The application of emotional intelligence in Industrial and organizational psychology. En C. Stough, D.H. Saklofske y J.D.A. Parker (Eds.) *Assesing emotional intelligence*. London: Springer. *Theory, research and applications*. 171-190.
- Joseph, D. L., y Newman, D. A. (2010). Emotional intelligence: An integrative meta-analysis and cascading model. *Journal of Applied Psychology*, 95(1), 54-78.
- Ju Kim, H. Y Lee, J. A. (2016). *The Relationship between Emotional Intelligence, Ego-Resilience, Stress Coping Strategies & Clinical Practice Stress in Nursing Students*, 140, 199-202.
- Jung, D. I. (2001). Transformational and transactional leadership and their effects on creativity in groups. *Creativity Research Journal*, 13(2): 185-195.
- Jung, D.I., Chow, C. Y Wu, A. (2003). The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: hypotheses and some preliminary findings. *The Leadership Quarterly*, 14, 525–544.
- Kahai, S. y Sosik, J. (1997). Effects of leadership style and follower’s cultural orientation on performance in group and individual task conditions. *Personnel Psychology*, 50(1), 121- 147.

- Kahn, R. y Katz, D. (1960). Leadership practices in relation to productivity and morale. En A. Cartwright, A. Zanders (Eds.), *Group dynamics: Research and theory*, Nueva York: Harper & Row, 554-570.
- Kahn, W.A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692- 724.
- Kaiser, R.B., Hogan, R., y Craig, S.B. (2008). Leadership and the fate of organizations. *American Psychologist*, 63, 96–110.
- Kanfer, R. y Ackerman, P.L. (1989). Motivation and cognitive abilities: an integrative/aptitude-treatment interaction approach to skill acquisition. *Journal of Applied Psychology, Monograph*, 74, 657-690.
- Kanter, R. M. (1983). Change masters : Innovations for productivity in the American corporation. *New York: Simon & Schuster*.
- Kanter, R. M. (1988). Three tiers for innovation research. *Communication Research*, 15(5), 509-523.
- Katz, D. (1974). Factors Affecting Social Change: A Social-Psychological Interpretation. *Journal of Social Issues*, 30, 159–180. doi:10.1111/j.1540-4560.1974.tb00732.x
- Kaufman, J.C. y Sternberg, R.J. (2010). *Cambridge handbook of creativity*. Nueva York: Cambridge University Press.
- Kaufmann, G., & Vosburg, S. (1997). Paradoxical mood effects on creative problem-solving. *Cognition & Emotion*, 11(2), 151-170.
- Keller, T. (1999). Images of the familiar: Individual differences and implicit leadership theories. *The Leadership Quarterly*, v10, 589–607.
- Kelman, H. (1958). Compliance, identification, and internalization: Three processes of attitude change. *Journal of Conflict Resolution*, 1, 51-60.
- Kempster, S. y Cope, J. (2010). Learning to lead in the entrepreneurial context. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 16(1), 5-34.
- Kilpatrick, A. and Silverman, L. (2005) The Power of Vision. *Strategy and Leadership*, 33, 24–6.
- Kim, S. J. y Park, M. (2015). Leadership, Knowledge Sharing, and Creativity: The Key Factors in Nurses: Innovative Behaviors. *Journal of Nursing Administration*, 45(12), 615-621.

- Kim, T. Y., Hon, A.H.Y. y Crant, J.M. (2009). Proactive personality, employee creativity, and newcomer outcomes: a longitudinal study. *Journal of Business and Psychology*, 24, 93–103.
- King, N., & Anderson, N. (1990). Innovation in working groups.
- Kirton, M. (1976). Adaptors and innovators: A description and measure. *Journal of Applied Psychology*, 61(5), 622-629.
- Kivimäki, M., Elovainio, M., y Vahtera, J. (2000). Workplace bullying and sickness absence in hospital staff. *Occupational & Environmental Medicine*, 57, 656-660.
- Klaeijssen, A., Vermeulen, M., y Martens, R. (2017). Teachers' Innovative Behaviour: The Importance of Basic Psychological Need Satisfaction, Intrinsic Motivation, and Occupational Self-Efficacy. *Scandinavian Journal of Educational Research*, 1-14.
- Kletke, M., Mackay, J.M., Barr, S.H., y Jones, B. (2001). Creativity in the organization: the role of individual creative problem solving and computer support. *International Journal of Human-Computer Studies*, 55, 217-237.
- Kleysen, R. F. y Street, C. T. (2001). Toward a multi-dimensional measure of individual innovative behavior. *Journal of Intellectual Capital*, 2(3), 284-296.
- Klijn, M. and Tomic, W. (2010) A Review of Creativity within Organizations from a Psychological Perspective. *Journal of Management Development*, 20, 322–43.
- Kong, F., Zhao, J., y You, X. (2012). Emotional intelligence and life satisfaction in Chinese university students: The mediating role of self-esteem and social support. *Personality and Individual Differences*, 53(8), 1039–1043
- Konstan, D. (2004). *Las emociones en la antigüedad Griega*. Madrid: Pensamiento y Cultura.
- Korman, A.K., Greenhaus, J.H., y Badin, I.J. (1977). Personnel attitudes and motivation. *Annual Review of Psychology*, 28(1), 175-196.
- Kotler, P. (1990). *Presentation at the Trustees Meeting of the Marketing Science Institute, Boston*.
- Kratzer, J., Leenders, R. & Engelen, J. V. (2005). Keeping Virtual R&D Teams Creative. *Industrial Research Institute, Inc.*, March-April, 13-16.

- Kroeck, K. G., Lowe, K. B., y Brown, K. W. (2004). The Assessment of Leadership. En J. Antonakis, A.T. Cianciolo & R.J. Sternberg (Eds.), *The Nature of Leadership* (pp. 71-98). Thousand Oaks, CA, EE.UU.: Sage.
- Lam, C.S. y O'Higgins, E.R.E. (2012). Enhancing employee outcomes: the interrelated influences of managers: emotional intelligence and leadership style. *Leadership & Organization Development Journal*, 33 (2), 149–174.
- Lassk, F.G. y Shepherd, C.D. (2013). Exploring the relationship between emotional intelligence and salesperson creativity. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 33 (1), 25–37.
- Lau, T. L., Shaffer, M. A., Fai Chan, K. y Wing Yan Man, T. (2012). The entrepreneurial behaviour inventory: A simulated incident method to assess corporate entrepreneurship. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 18(6), 673-696.
- Leban, W. y Zulauf, C. (2004). Linking emotional intelligence abilities and transformational leadership styles. *The Leadership & Organization Development Journal*, 25 (7), 554–564.
- Lehman, M.M. (1996). Feedback in the software evolution process. *Information and Software Technology*, 38(11), 681 – 686.
- Leigh, A. y Maynard, M. (2003). *Perfect Leader*. Londres: Random House Business Books.
- Leithwood, K. y Louis, K. S. (2011). *Linking leadership to student learning*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Leonard D, Swap W. (1999). *When Sparks Fly: Igniting Creativity In Groups*. Harvard Business School Press, Massachusetts.
- Leonard, D. and Swap, W. (2005) *When Sparks Fly: Harnessing the Power of Group Creativity*. Harvard Business Publishers, Cambridge, MA.
- Leuner, B. (1966). Emotional intelligence and emancipation. *Praxis der Kinderpsychologie und Kinderpsychiatrie*, 15, 193-203.
- Lewin, K. (1951). *Field theory in social science; selected theoretical papers*. Nueva York: Harper & Row.

- Li, M., Liu, Y., Liu, L. y Wang, Z. (2016). Proactive personality and innovative work behavior: The mediating effects of affective states and creative self-efficacy in teachers. *Current Psychology*, 1-10.
- Li, S. X. y Sandino, T. (2016). *Effects of an Information Sharing System on Employee Creativity, Engagement, and Performance*.
- Likert, R. (1961). *New patterns of management*. Nueva York: Mc-Graw Hill.
- Lindsay, A., Downs, D., & Lunn, K. (2003). Business processes—attempts to find a definition. *Information and software technology*, 45(15), 1015-1019.
- Litwin y Stringer, 1968: Litwin, G.H. y Stringer, R.A. (1968). Motivation and organizational climate. Boston: *Harvard University, Graduate School of Business Administration*.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American psychologist*, 57(9): 705
- Locke, E.A. (1968). Toward a Theory of Task Motivation and Incentives. *Organizational Behavior and Human Performance*, 3, 157-189
- Locke, E.A. (1969). What Is Job Satisfaction? *Organizational Behavior and Human Performance*, 4, 309-336.
- Lopes, P. N., Brackett, M. A., Nezlek, J. B., Schütz, A., Sellin, I., y Salovey, P. (2004). Emotional intelligence and social interaction. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 30(8), 1018-1034.
- López, C. (2011) Relación de la inteligencia emocional con el desempeño en los estudiantes de enfermería. *Tesis doctoral, Universidad de Cádiz*, 69-106
- Lord, R.G., Brown, D.J., Harvey, J.L. y Hall, R.J. (2001). Contextual constraints on prototype generation and their multilevel consequences for leadership perceptions. *The Leadership Quarterly*, 12, (3), 311–338.
- Ludwig, T. D., & Frazier, C. B. (2012). Employee engagement and organizational behavior management. *Journal of Organizational Behavior Management*, 32(1): 75-82.
- Luecke, R. y Katz, R. (2003). *Managing creativity and innovation*. Boston, MA: *Harvard Business School Press*.

- Lukes, M. y Stephan, U. (2017). Measuring employee innovation: a review of existing scales and the development of the innovative behavior and innovation support inventories across cultures. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 23(1), 136-158.
- Lussier, R. y Achua, C. (2002). *Liderazgo. Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*. México D.F., México: Thomson Learning.
- Luthans, F., Norman, S.M., Avolio, B.J., y Avey, J.B. (2008). The mediating role of psychological capital in the supportive organizational climate—employee performance relationship. *Journal of Organizational Behavior*, 29, 219–238.
- Lyubomirsky, S., King, L., y Diener, E. (2005). The benefits of frequent positive affect: Does happiness lead to success? *Psychological Bulletin*, 131, 803–855.
- Maccann, C., y Roberts, R. D. (2008). New paradigms for assessing emotional intelligence: Theory and data. *Emotion*, 8(4), 540-551
- MacCann, Roberts, Matthews y Zeidner, 2004: MacCann, C., Roberts, R. D., Matthews, G., y Zeidner, M. (2004). Consensus scoring and empirical option weighting of performance-based Emotional Intelligence (EI) tests. *Personality and Individual Differences*, 36(3), 645-662.
- Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1(1), 3-30.
- MacKinnon, D. W. (1965). Personality and the realization of creative potential. *American Psychologist*, 20, 273-281.
- Maguire, R., Egan, A., Hyland, P., y Maguire, P. (2017). Engaging students emotionally: the role of emotional intelligence in predicting cognitive and affective engagement in higher education. *Higher Education Research & Development*, 36(2), 343-357.
- Mahon, E. G., Taylor, S. N., y Boyatzis, R. E. (2014). Antecedents of organizational engagement: exploring vision, mood and perceived organizational support with emotional intelligence as a moderator. *Frontiers in psychology*, 5.
- Mandell, B. y Pherwani, S. (2003). Relationship between emotional intelligence and TL style: A gender comparison. *Journal of Business & Psychology*, 17(3), 387-404.

- Martin, D., Ballesteros, E., Gili, J.M., y Palacín, C. (1993). Small-scale structure of infaunal polychaete communities in an estuarine environment: Methodological approach. *Coastal and Shelf Science*, 36, 47–58.
- Martins, A., Ramalho, N., y Morin, E. (2010). A comprehensive meta-analysis of the relationship between Emotional Intelligence and health. *Personality and Individual Differences*, 49(6), 554-564.
- Martins, E.C. y Terblanche, F. (2003) Building Organisational Culture that Stimulates Creativity and Innovation. *European Journal of Innovation Management*, 6, 64–74."
- Maslow, A.H. (1991). Motivación y personalidad. Madrid: *Ediciones Díaz de Santos*.
- Mathisen, G.E., Einarsen, S., Jørstad, K. & Brønnick, K.S. (2004). Climate for work group creativity and innovation: Norwegian validation of the team climate inventory (TCI). *Scandinavian Journal of Psychology*, 45,383-392
- Matthews, G., Zeidner, M., y Roberts, R. D. (2012). Emotional Intelligence 101. *New York: Springer Publishing Company*.
- May, D. R., Gilson, R. L., y Harter, L. M. 2004. The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(1): 11-37.
- Mayer, J. D. (1995). A framework for the classification of personality components. *Journal of Personality*, 63, 819-877.
- Mayer, J. D. (1999). Emotional intelligence: popular or scientific psychology? *APA Monitor*, 30, 50.
- Mayer, J. D. (2001). Emotion, intelligence, and emotional intelligence. En J. P. Forgas (Ed.) *Handbook of Affect and Social Cognition*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 410-431.
- Mayer, J. D. y Salovey, P. (1993). The intelligence of emotional intelligence. *Intelligence*, 17(4), 433-442.
- Mayer, J. D. y Salovey, P. (1997). What is emotional intelligence?. En P. Salovey y D. Sluyter (Eds.), *Emotional development and emotional intelligence: Implications for educators*, 3-31.

- Mayer, J. D. y Salovey, P. (2007). ¿Qué es Inteligencia Emocional? In J. M. Mestre y P. Fernández-Berrocal (Coord.), *Manual de Inteligencia Emocional* (23-43). Madrid: Pirámide
- Mayer, J. D., Caruso, D. R., y Salovey, P. (1999). Emotional intelligence meets traditional standards for an intelligence. *Intelligence*, 27(4), 267-298.
- Mayer, J. D., Roberts, R.D., y Barsade, S. G. (2008). Human Abilities: Emotional Intelligence. *Annual Review of Psychology*, 59, 507-536
- Mayer, J. D., Salovey, P., Caruso, D. R. y Sitarenios, G. (2001). Emotional intelligence as a standard intelligence. *Emotion*, 1(3), 232-242.
- Mayer, J. D., Salovey, P., y Caruso, D. R. (2000). Selecting a measure of emotional intelligence. The case for ability scales. En R. Bar-On y J.D. Parker (Eds). *Handbook of emotional intelligence*, 320-342.
- Mayer, J. D., Salovey, P., y Caruso, D. R. (2008). Emotional intelligence: New ability or eclectic traits? *American Psychologist*, 63(6), 503-517
- Mayer, J.D., Salovey, P. y Caruso, D. (2000). Models of emotional intelligence" En R. J. Sternberg (Ed.), *Handbook of Intelligence*, New York: Cambridge.2, 396-420.
- Mayer, J.D., Salovey, P., y Caruso, D.R. (1999). MSCEIT Item Booklet. *Multy Health Systems*, Toronto.
- Mc Clelland, D.C. (1973). Testing for Competence Rather than Intelligence. *American Psycologist*, enero 1973, 1-14.
- McAdam, R. y Keogh, W. (2004). Transitioning towards creativity and innovation measurement in SMEs. *Creativity and Innovation Management*, 13(2), 126-139.
- McAdam, R. y Mc Clelland, J. (2002). Individual and team-based idea generation within innovation management: Organisational and research agendas. *European Journal of Innovation Management*, 5(2), 86- 97.
- McClelland, D. y Burnham, D.H. (2003). *El poder es el gran motivador*. Harvard Business Review, 81, 1.
- McIntyre, F.S., Hite, R.E. y Rickard, M.K. (2003). Individual characteristics and creativity in the marketing classroom: exploratory insights. *Journal of Marketing Education*, 25 (2), 143-9.

- Mednick, 1962: Mednick, S. A. (1962). The associative basis of the creative process. *Psychological review*, 69, 220-232.
- Meisler, C. y Vigoda-Gadot, E. (2014). Perceived organizational politics, emotional intelligence and work outcomes: Empirical exploration of direct and indirect effects. *Personnel Review*, 43(1), 116-135.
- Merker, B. (2007). Consciousness without a cerebral cortex: a challenge for neuroscience and medicine. *Behav. Brain Sci.* 30, 63-81.
- Mestre, J.M., Comunian, A.L., y Comunian, M.L. (2007). Inteligencia emocional: una revisión a sus primeros quince años y un acercamiento conceptual desde los procesos psicológicos. En: J.M.Mestre Navas y P. Fernández-Berrocal. *Manual de inteligencia emocional*. Madrid: Pirámide. Pags. 47-68
- Metiu, A., & Rothbard, N. P. (2013). Task bubbles, artifacts, shared emotion, and mutual focus of attention: A comparative study of the microprocesses of group engagement. *Organization Science*, 24(2), 455-475.
- Mintzberg, H. (1973). *The Nature of Managerial Work*. Nueva York: Harper & Row.
- Mintzberg, H. (1991) *Mintzberg y la Dirección*. España: Editorial Díaz de Santos.
- Monge, P. R., Cozzens, M. D., & Contractor, N. S. (1992). Communication and motivational predictors of the dynamics of organizational innovation. *Organization Science*, 3(2), 250-274.
- Montalbán, F.M., Durán, M.A., y Bravo, M. (2000). Autorreferencialidad y síndrome de burnout. *Apuntes de Psicología*, 18, 77-95.
- Mora Sanguinetti, J. S. y A. Fuentes (2012), "An Analysis of Productivity Performance in Spain Before and During the Crisis: Exploring the Role of Institutions", Documentos de trabajo del Departamento de asuntos económicos de la OCDE , No. 973, *OCDE Publishing, París*
- Moreno, M., Munuera, J.L., y García-Pérez, D, (2011). La innovación en las pymes españolas: un estudio exploratorio. *ICE*, N°860 (pp. 99-113).
- Mortan, R. A., Ripoll, P., Carvalho, C., y Bernal, M. C. (2014). Effects of emotional intelligence on entrepreneurial intention and self-efficacy. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 30(3), 97-104.
- Mortimer, A.L. (1995). "Managing innovation and risk", *World Class Design to Manufacture*, 2 (5), 38-42.

- Mosley, D., Megginson, L. y Pietri, P. (2005). Supervisión. La práctica del Empowerment, desarrollo de equipo de trabajo y su motivación. (6ª ed.). México: Editorial Thomson.
- Mullen, B., Johnson, C., y Salas, E. (1991). Productivity loss in brainstorming groups: a meta-analytic integration. *Basic and Applied Social Psychology*, 12, 3-23.
- Mumford et al. (2002): Mumford, M. D., Scott, G. M., Gaddis, B., & Strange, J. M. 2002. Leading creative people: Orchestrating expertise and relationships. *The Leadership Quarterly*, 13(6), 705-750.
- Mumford, M. D. (2000). Managing Creative People: Strategies and Tactics for Innovation. *Human Resource Management Review*, 10 (3), 313–351. [Online]. Available at: doi:10.1016/S1053-4822(99)00043-1."
- Mumford, M. D., y Gustafson, S. B. (1988). Creativity syndrome: Integration, application, and innovation. *Psychological Bulletin*, 103(1), 27-43.
- Mumford, M.D., Scott, G.M., Gaddis, B. y Strange, J.M. (2002). Leading creative people: orchestrating expertise and relationships', *The Leadership Quarterly*, 13(6), 705–750
- Murray, H.A. (1938). Explorations in personality. Nueva York: Oxford University Press.
- Naranjo-Valencia, J. C., Jiménez-Jiménez, D., y Sanz-Valle, R. (2016). Studying the links between organizational culture, innovation, and performance in Spanish companies. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 48(1), 30-41.
- Neubauer y Fink, 2009: Neubauer, A.C. y Fink, A. (2009). Intelligence and neural efficiency. *Neuroscience and Biobehavioral Reviews*, 33, 1004-1023.
- Nisbett, R. E., Aronson, J., Blair, C., Dickens, W., Flynn, J., Halpern, D. F., y Turkheimer, E. (2012). Intelligence: New Findings and Theoretical Developments. *American Psychologist*, 67(2),130-59.
- Nonaka, I., y G. Von Krogh (2009). Tacit Knowledge and Knowledge Conversion: Controversy and Advancement in Organizational Knowledge Creation Theory. *Organization Science*, 3, 635–652.

- Nowicki, S. Jr., y Duke, M. P. (1992). The association of children's nonverbal decoding abilities with their popularity, locus of control, and academic achievement. *Journal of Genetic Psychology*, 153, 385–394.
- Oatley, K. (2004). *Emotions, a brief history*. Malden:Blackwell.
- OCDE (2017). Estudios económicos de la OCDE: España. Resumen ejecutivo. Visión General. Estudios económicos de la OCDE, Marzo 2017. *OCDE Publishing, París*
- Oldham, G.R. y Cummings, A. (1996). Employee creativity: personal and contextual factors at work. *Academy of Management Journal*, 39 (3), 607–634.
- organizations. *Creativity and Innovation Management*, 4, 232-241.
- Osborn, A. (1953). *Applied Imagination*. Charles Scribner, New York.
- Pachulia, G y Henderson, L. (2009). The relationship between emotional intelligence and entrepreneurial orientation; observed within owner-managers who lead small, high-tech firms in Sweden. *Jönköping University*.
- Pajares, F. (1997). Currents directions in self-efficacy research. En Maehr, M. y Pintrich, P. (Eds.) *Advancing motivation and achievement*. Greenwich CT: JAI Press, 10, 1-49.
- Palomo, M.T. (2013). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. Madrid: ESIC.
- Paulsen, N., Callan, V.J., Ayoko, O. y Saunders, D. (2013). Transformational leadership and innovation in an R&D organization experiencing major change. *Journal of Organizational Change Management*, 26 (3), 595 – 610.
- Paulus, P.B. (2000). Groups, teams, and creativity: the creative potential of idea-generating groups. *Applied Psychology: An International Review*, 49 (2), 237-62.
- Paulus, P.B. y Nijstad, B.A. (2003). *Group Creativity: Innovation through Collaboration*. Oxford: Oxford University Press.
- Paulus, P.B. y Yang, H-C. (2000). Idea generation in groups: a basis for creativity in organizations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82 (1), 76-87.
- Payne, W.L. (1985). *A study of emotion: Developing Emotional Intelligence; Self integration; Relating to Fear, Pain and Desire*. Dissertation, The Union for Experimenting Colleges and Universities.

- Pelled, L. H. (1996). Relational demography and perceptions of group conflict and performance: A field investigation. *International Journal of Conflict Management*, 7, 230–246.
- Pena, M. y Extremera, N. (2012). Inteligencia emocional percibida en profesorado de primaria y su relación con los niveles de burnout e ilusión por el trabajo. *Revista de Educación*, 359, 604-627.
- Pena, M., Rey, L., y Extremera, N. (2012). Life satisfaction and engagement in elementary and primary educators: Differences in emotional intelligence and gender. *Revista de Psicodidáctica*, 17(2).
- Penaluna, A., Coates, J. and Penaluna, K. (2010) Creativity- Based Assessment and Neural Understandings: A Discussion and Case Study Analysis. *Education and Training*, 52, 660–78
- Penaluna, A., Coates, J. and Penaluna, K. (2010). Creativity- Based Assessment and Neural Understandings: A Discussion and Case Study Analysis. *Education and Training*, 52, 660–78
- Pérez, J. C., Petrides, K. V., y Furnham, A. (2005). *Measuring trait emotional intelligence*. En R. Schulze y R. D. Roberts (Eds.), *International Handbook of Emotional Intelligence*. Cambridge, MA: Hogrefe y Huber
- Pérez, J. C., Repetto, E., & Echeverría, E. (2004). Adaptación al español de las escalas de inteligencia emocional de Wong y Law. Trabajo de investigación sin publicar. Dpto. MIDE II, *Facultad de Educación*, UNED.
- Perianes, A. (2017). Un motor entre los jóvenes y las pymes. En prensa. *Fcinco, Periódico el mundo*, España
- Perry-Smith, J. E. (2006). Social yet Creative: The Role of Social Relationships in Facilitating Individual Creativity. *Academy of Management Journal*, 49 (1), 85–101. [Online]. Available at: doi:10.5465/AMJ.2006.20785503.
- Petrides, K. V. (2011). Ability and trait emotional intelligence. En Chamorro-Premuzic, T.; Furnham, A., y Von Strumm, S. (Eds.), *The Blackwell-Wiley Handbook of Individual Differences (656-678)*. New York: Wiley.
- Petrides, K. V., Furnham, A., y Frederickson, N. (2004). Emotional intelligence. *Psychologist*, 17(10), 574-577

- Petrides, K. V., y Furnham, A. (2000). On the dimensional structure of emotional intelligence. *Personality and Individual Differences*, 29(2), 313-320
- Petrides, K. V., y Furnham, A. (2001); Trait emotional intelligence: Psychometric investigation with reference to established trait taxonomies. *European Journal of Personality*, 15(6), 425-448.
- Petrides, K. V., y Furnham, A. (2003). Trait emotional intelligence: Behavioural validation in two studies of emotion recognition and reactivity to mood induction. *European Journal of Personality*, 17(1), 39-57.
- Petrides, K. V., y Sevdalis, N. (2010). Emotional intelligence and nursing: Comment on bulmer-smith, profetto-McGrath, and cummings. *International Journal of Nursing Studies*, 47(4), 526-528.
- Petrou, P., Demerouti, E., Peeters, M. C., Schaufeli, W. B., y Hetland, J. (2012). Crafting a job on a daily basis: Contextual correlates and the link to work engagement. *Journal of Organizational Behavior*, 33, 1120– 1141.
- Pett, T. y Wolff, J. A. (2009). SME Opportunity for Growth or Profit: What is the Role of Product and Process Improvement? *International Journal of Entrepreneurial Venturing*, 1(1), 5-21
- Pink, D. H. 2011. Drive: The surprising truth about what motivates us: *Penguin*
- Pirola-Merlo, A., Hartel, C., Mann, L. Y Hirst, G. (2002). How leaders influence the impact of affective events on team climate and performance in R&D teams. *The Leadership Quarterly*, 13, 561–581.
- Pissarides, F., Singer, M. and Svejnar, J. (2003) Objectives and Constraints of Entrepreneurs: Evidence from Small and Medium Size Enterprises in Russia and Bulgaria. *Journal of Comparative Economics*, 31, 503–31.
- Polychroniou, P.V. (2009). Relationship between emotional intelligence and transformational leadership of supervisors: the impact on team effectiveness. *Team Performance Management*, 15, (7–8), 343–356.
- Powell, S. and Ennis, S. (2007) Organisational Marketing in the Creative Industries. Qualitative Market Research: *An International Journal*, 10, 375–89
- Powell, W.W. and DiMaggio, P.J. (1991) The New Institutionalism in Organizational Analysis. *University of Chicago Press, Chicago, IL.*

- Praveena, S. (2015). Emotional Intelligence on Job Performance of Bank Managers in Sri Lanka. *OUSL Journal*, 9, 41-59.
- Pretorius, M., Nieman, G.H. & Van Vuuren, J.J. (2005). Critical evaluation of two models for entrepreneurship education: An improved model through integration. *International Journal of Educational Management*, 19(5), 413-427.
- Puchol M.L. (2010) El libro de las habilidades directivas. Ediciones Díaz de Santos.
- Puga, J., Martínez, L. (2008) Competencias directivas en escenarios globales. *Estudios Gerenciales*. 24 (109), 87-103.
- Pullen, A., de Weerd-Nederhof, P., Groen, A., Song, M. Y Fisscher, O. (2009) Successful Patterns of Internal Characteristics Leading to High Overall Innovation Performance. *Creativity and Innovation Management*, 18, 209–23.
- Qian, G. y Li, L. (2003). Profitability of Small- and Mediumsized Enterprises in High-tech Industries: The Case of the Biotechnology Industry. *Strategic Management Journal*, 24(9), 881-887.
- Quijano, S., y Navarro Cid, J. (2012). La autoeficacia y la motivación en el trabajo. *Número especial: 30 años de Apuntes de Psicología*. Barcelona: Universidad de Barcelona, 30(1-3), 337-349.
- Rahman S (2001). Total quality management practices and business outcome: Evidence from small and medium enterprises in Western Australia. *Total Quality Manag.* 12, 201-210.
- Ram, M. and Holliday, R. (1993) Relative Merits: Family Culture and Kinship in Small Firms. *Sociology*, 27, 629–48
- Ramamoorthy, N., Flood, P. C., Slattery, T., y Sardesai, R. (2005). Determinants of innovative work behaviour: development and test of an integrated model. *Creativity and Innovation Management*, 14(2), 142-150.
- Ramchunder, Y., y Martins, N. (2014). The role of self-efficacy, emotional intelligence and leadership style as attributes of leadership effectiveness. *SA Journal of Industrial Psychology*, 40(1), 01-11.
- Ramus, C.A. (2001). Organizational support for employees: encouraging creative ideas for environmental sustainability. *California Management Review*, 43 (3), 85-105.

- Rauch, C.F., Behling. (1984). Functionalism: Basis for an alternate approach to the study of manager. *New York: Pergamon Press.*
- Ravichandran, K., Arasu, R. & Kumar, S. A. (2011). The impact of emotional intelligence on Employee Work Engagement Behaviour: An Empirical Study. *International Journal of Business and Management*, 6(11), 157-169.
- Raynolds, P.A. (1972). Creativity training and managerial education for coping with turbulent organizational environments. Proceedings of the 32nd Annual Meeting of the *Academy of Management*, Minneapolis, MN, pp. 317-19.
- Redmond, M.R., Mumford, M.D. y Teach, R. (1993). Putting creativity to work: effects of leader behavior on subordinate creativity. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 55 (1), 120-51.
- Rego, A., Sousa, F., Marques, C. & Pina e Cunha, M. (2012). Authentic leadership promoting employees: psychological capital and creativity. *Journal of Business Research*, 65, 429–437.
- Rego, A., Sousa, F., Pina e Cunha, M., Correia, A. Y Saur-Amaral, I. (2007). Leader self-reported emotional intelligence and perceived employee creativity: an exploratory study. *Creativity & Innovation Management*, 16 (3), 250–264.
- Reiter-Palmon, R. and Illies, J.J. (2004). Leadership and creativity: understanding leadership from a creative problem-solving perspective. *The Leadership Quarterly*, 15, 55-77.
- Resick, C. J., Baltes, B. B., y Shantz, C. W. (2007). Person-organization fit and work-related attitudes and decisions: Examining interactive effects with job fit and conscientiousness. *Journal of Applied Psychology*, 92(5), 1446.
- Reuter, M., Panksepp, J., Schnabel, N., Kellerhoff, N., Kempel, P. and Hennig, J. (2005), "Personality and biological markers of creativity", *European Journal of Personality*, 19, 83-95.
- Reuvers, M., Van Engen, M.L., Vinkenburg, C.J. y Wilson-Evered, E. (2008). Transformational leadership and innovative work behaviour: exploring the relevance of gender differences. *Creativity and Innovation Management*, 17, (3), 227–243.
- Rice, G. (2006). Individual values, organizational context, and self-perceptions of employee creativity: evidence from Egyptian organizations. *Journal of*

- Business Research*, 59, 233-41.
- Rich, B. L., Lepine, J. A., y Crawford, E. R. (2010). Job Engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of Management Journal*, 53(3), 617-635.
- Rigotti, T., Schyns, B. y Mohr, G. (2008). *A Short Version of the Occupational Self-Efficacy Scale: Structural and Construct Validity Across Five Countries*. *JOURNAL OF CAREER ASSESSMENT*, 16 (2), 238–255.
- Riquelme, H. (2000). How to develop more creative strategic plans: results from an empirical study. *Creativity and Innovation Management*, 9 (1), 14-20.
- Robbins, S. P. (1999). *Comportamiento Organizacional*, 8a ed. Prentice Hall, Mexico.
- Robbins, S. P., y Judge, T. A. (2009). *Organizational Behavior*, (13ª Ed.). Prentice-Hall Inc.
- Robinson D., Perryman S. y Hayday S. (2004), *The Drivers of Employee Engagement; Report 408, Institute for Employment Studies*.
- Rodrigues, N., Rebelo, T., & Coelho, J. (2011). Adaptação da Escala de Inteligência Emocional de Wong e Law (WLEIS) e análise da sua estrutura factorial e fiabilidade numa amostra portuguesa. *Psychologica*, 55, 189-207.
- Rosenbusch, N., Brinckmann, J. and Bausch, A. (2011). Is innovation always beneficial? A meta-analysis of the relationship between innovation and performance in SMEs, *Journal of Business Venturing*, 26, 441-457.
- Rosenstiel L. V. (2000): *Grundlagen der Organisationspsychologie: Basiswissen und Anwendungshinweise*, Stuttgart, 4.
- Rosete, D., y Ciarrochi, J. (2005). Emotional intelligence and its relationship to workplace performance outcomes of leadership effectiveness. *Leadership y Organizational Development Journal*, 26(5/6), 388-400.
- Rost, J.C. (1991). *Leadership in the 21st Century*. New York: Praeger.
- Rothbard, N.P. (2001), Enriching or depleting? The dynamics of engagement in work and family roles. *Administrative Science Quarterly*, 46, 655-84.
- Rubenson, D. L., & Runco, M. A. (1995). The psycho-economic view of creative work in groups and

- Rubio, M.J, (2016). Implicaciones De La Inteligencia Emocional en los Constructos Resiliencia y Satisfacción Vital. Tesis Doctoral. *Universidad de Castilla-La Mancha. Albacete.*
- Rudkin, D., Allan, D. and Murrin, K. (2001) Sticky Wisdom: How to Start a Creative Revolution at Work. *Capstone Publishing, Oxford*
- Runco, M. A. & Chand, I. (1995). Cognition and creativity. *Educational psychology review, 7*, 243-267.
- Runco, M. A. y Pritzker, S. R. (1999). Encyclopedia of creativity. San Diego, CA: *Academic Press.*
- Runco, M.A. (1994). Problem finding, problem solving and creativity. *Norwood NJ: Ablex.*
- Sailer, K. (2011). Creativity as Social and Spatial Process. *Facilities, 29*, 6–18
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology, 21*(7), 600-619.
- Salanova, M. y Llorens, S. (2008). Estado actual y retos futuros en el estudio de Burnout. *Papeles del Psicólogo, 29*(1), 59-67.
- Salanova, M. y Schaufeli, W. B. (2009). El engagement en el trabajo. Cuando el trabajo se convierte en pasión. *Madrid: Alianza Editorial.*
- Salanova, M., Llorens, S. (2008). Estado actual y retos futuros en el estudio de Burnout. *Papeles del Psicólogo, 29*(1), 59-67
- Salanova, M., Martínez, I. y Llorens, S. (2014). Una mirada más “positiva” a la salud ocupacional desde la psicología organizacional positiva en tiempos de crisis: aportaciones desde el equipo de investigación WoNT. *Papeles del Psicólogo. 35* (1), 22-30.
- Salovey, P., Mayer, J. D., Goldman, S., Turvey, C y Palfai, T. (1995). Emotional attention, clarity, and repair: Exploring emotional intelligence using the Trait Meta-Mood Scale. En J. W. Pennebaker (Ed.) *Emotion, disclosure, and health. Washington, D.C.: American Psychological Association, 125-154.*
- Salovey, P., Woolery, A., y Mayer, J. D. (2001). Emotional intelligence: Conceptualization and measurement. En G. J. O. Fletcher y M. S. Clark (Eds.), *Blackwell handbook of social psychology: Interpersonal processes. Malden, MA: Blackwell Publishers, 79-307.*

- Salovey, P., y Mayer, J.D. (1990). Emotional Intelligence. *Imagination, Cognition, and Personality*, 9, 185-211
- Sanjuán Suárez, P., Pérez García, A., y Bermúdez, J. (2000). Escala de Autoeficacia General: Datos psicométricos de la adaptación para población española [General Self-efficacy Scale: Psychometric properties for Spanish population]. *Psicothema*, 12, 509-513.
- Santos, C. M., Uitdewilligen, S., y Passos, A. M. (2015). Why is your team more creative than mine? The influence of shared mental models on intra-group conflict, team creativity and effectiveness. *Creativity and Innovation Management*
- Sarros, J.C., Cooper, B.K. y Santora, J.C. (2008). Building a climate for innovation through transformational leadership and organizational culture. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 15 (2), 145–158.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., y Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-91.
- Schein E.H. (2000). Sense and Nonsense about Culture and Climate. In Ashkanasy, N.M., Wilderom, C.P.M., and Peterson, M.F. (ed.) *Handbook of Organizational Culture and Climate*, Sage Publication, California
- Schneider B. (1990). The Climate for Service: An Application of the Climate Construct. *Jossey-Bass, San Francisco*, 383-412.
- Schulze, R (2005). Modeling structures of intelligence. En O. Wilhelm y R.W. Engle (Eds.). *Understanding and measuring intelligence*. Thousand Oaks. CA: Sage, 241-263.
- Schumpeter, J. A. (1934): *The Theory of Economic Development*, Cambridge, MA, Harvard University Press.
- Schutte, N. S., Malouff, J. M., Hall, L. E., Haggerty, D., Cooper, J. T., Golden, C., y Dornheim, L. (1998). *Development and validation of a measure of emotional intelligence*. *Personality and Individual Differences*, 25(2), 167-177. doi: 10.1016/s0191-8869(98)00001-4
- Schutte, N. S., y Loi, N. M. (2014). Connections between emotional intelligence and workplace flourishing. *Personality and Individual Differences*, 66, 134-139

- Schutte, N.S., Malouff, J.M., Price, I., Walter, S., Burke, G., y Wilkinson, C. (2008). Person-situation interaction in adaptive emotional functioning. *Current Psychology*, 27(2), 102-111.
- Schutte, N.S., Thorsteinsson, E.B., Hine, D.W., Foster, R., Cauchi, A., y Binns, C. (2010). Experiential and rational processing styles, emotional intelligence and wellbeing. *Australian Journal of Psychology*, 62(1), 14-19.
- Schwarzer, R. (Ed.). (1992). Self-efficacy: Thought control of action. *Washington, DC: Hemisphere*.
- Scott y Bruce, 1994: Scott, S. G., y Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, 37(3), 580-607.
- Scott, S.G. y Bruce, R.A. (1994). Determinants of innovative behavior: a path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, 37, 580-607
- Seal, C. R., Naumann, S. E., Scott, A. N., y Royce-Davis, J. (2011). Social emotional development: A new model of student learning in higher education. *Research in Higher Education Journal*, 10, 1-13.
- Senge, P.M. (1990). *The Art and Practice Of The Learning Organization*". Doubleday, New York.
- Shahhosseini, M., Silong, A., Ismail, I., y Uli, J. (2012). The Role of Emotional Intelligence on Job Performance. *International Journal of Business and Social Science*, 3, 21.
- Shalley CE, Zhou J, Oldham GR. (2004). "The effects of personal and contextual characteristics on creativity: where should we go from here?", *Journal of Management*, 30, (6), 933-58.
- Shalley, 1995: Shalley, C. E. (1995). Effects of coaction, expected evaluation, and goal setting on creativity and productivity. *Academy of Management Journal*, 38(2): 483-503.
- Shalley, C. E. (1995). Effects of coaction, expected evaluation, and goal setting on creativity and productivity. *Academy of Management Journal*, 38(2): 483-503.
- Shalley, C. E., y Perry-Smith, J. E. (2001). Effects of social-psychological factors on creative performance: The role of informational and controlling expected

- evaluation and modeling experience. *Organizational behavior and human decision processes*, 84(1), 1-22.
- Shalley, C. E., y Gilson, L. L. (2004). What leaders need to know: A review of social and contextual factors that can foster or hinder creativity. *The Leadership Quarterly*, 15(1), 33-53.
- Shalley, C. E., y Perry-Smith, J. E. (2001). Effects of social-psychological factors on creative performance: The role of informational and controlling expected evaluation and modeling experience. *Organizational behavior and human decision processes*, 84(1);1-22
- Shalley, C. E., Zhou, J., y Oldham, G. R. (2004). The effects of personal and contextual characteristics on creativity: Where should we go from here? *Journal of Management*, 30(6), 933-958.
- Shalley, C.E., Gilson, L.L., y Blum, T.C. (2000). Matching creativity requirements and the work environment: Effects on satisfaction and intentions to leave. *Academy of Management Journal*, 43, 215-223.
- Shamir, B., House, R. J., & Arthur, M. B. (1993). Motivational effects of transformational leadership: A self-concept based theory. *Organization Science*, 4(4), 577-594.
- Shane, S., Venkataraman, S. y MacMillan, I. (1995). Cultural differences in innovation championing strategies. *Journal of management*, 21(5), 931-952.
- Shelton, S. H. (1990). Developing the construct of general self-efficacy. *Psychological Reports*, 66, 987- 994.
- Sherer, M., Maddux, J. E., Mercandante, B., Prentice-Dunn, S., Jacobs, B., y Rogers, R. W. (1982). The Self-Efficacy Scale: Construction and validation. *Psychological Reports*, 51, 663-671.
- Shin, S.J. y Zhou, J. (2003). Transformational leadership, conservation and creativity: evidence from Korea. *Academy of Management Journal*, 46, 703-714.
- Shin, S.J. y 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.
- Shirom, A. (2007). Explaining vigor: On the antecedents and consequences of vigor as a positive affect at work. *Positive organizational behavior*, 86-100.

- Shuck y Herd, 2012: Shuck, B., & Herd, A. M. 2012. Employee engagement and leadership: Exploring the convergence of two frameworks and implications for leadership development in HRD. *Human resource development review*: 1534484312438211.
- Shuck, B. y Herd, A. M. (2012). Employee engagement and leadership: Exploring the convergence of two frameworks and implications for leadership development in HRD. *Human resource development review*: 1534484312438211.
- Shuck, B. y Wollard, K. (2010). Employee engagement and HRD: A seminal review of the foundations. *Human Resource Development Review*, 9(1), 89-110.
- Shuck, B., Reio, T. G., y Rocco, T., S. (2011). Employee engagement: an examination of antecedent and outcome variables. *Human Resource Development International*, 14(4), 427-445.
- Shuck, B., y Reio, T. G. (2011). The employee engagement landscape and HRD: How do we link theory and scholarship to current practice? *Advances in Developing Human Resources*.
- Sia, S. K., y Appu, A. V. (2015). Work Autonomy and Workplace Creativity: Moderating Role of Task Complexity. *Global Business Review*, 16(5), 772-784.
- Siegel, S. M., y Kaemmerer, W. F. (1978). Measuring the perceived support for innovation in organizations. *Journal of Applied Psychology*, 63(5): 553-562.
- Simon, H. A. (1981). The sciences of artificial. 2nd ed. *Cambridge, MA: MIT Press*
- Simon, H. A. (1989). *The scientists as problem solver*. In D. Klahr & K. Kotovsky (Eds), *Complex information processing: the impact of Herbert A. Simon*, 375- 398. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Simon, H.A. (1967). Motivational and emotional controls of cognition. *Psychological Review*, 74 (1), 29-39.
- Simonton, D.K. (1988), "Age and outstanding achievement: what do we know after a century of research?", *Psychological Bulletin*, 104 (2), 251-67.
- Sloane P. (2007). *The Innovative Leader. How to Inspire Your Team and Drive Creativity*, Kogan Paged Limited, London.
- Smith-Jentsch, K.A., Salas, E. y Brannick, M.T. (2001). To transfer or not to transfer? Investigating the combined effects of trainee characteristics, team leader support, and team climate. *Journal of Applied Psychology*, 86 (2), 279-292.

- Smith, D.K., Paradise, D.B. and Smith, S.M. (2000). Prepare your mind for creativity. *Communications of the ACM*, 43 (7), 111-160.
- Smith, M., Busi, M., Ball, P., y Van Der Meer, R. (2008). Factors influencing an organisation's ability to manage innovation: A structured literature review and conceptual model. *International Journal of Innovation Management*, 12(4), 655-676.
- Smith, P. K., Simon, T. y Emberton, R. (1985). Play, problem solving and experimenter effects: A replication of Simon & Smith (1983). *British Journal of Developmental Psychology*, 3, 105–107.
- Sonnentag, S. (2003). Recovery, work engagement, and proactive behavior: A new Look at the interface between non-work and work. *Journal of Applied Psychology*, 88, 518-528.
- Spearman, C. (1923). *The nature of 'intelligence' and the principles of cognition* (2nd ed.). London: Macmillan.
- Spencer, H. (1855). *The Principles of Psychology*. Londres: Longman, Brown, Green, and Longmans.
- Spencer, L. M. y Spencer, S. M. (1993). *Competence at work. Models for superior performance*. Nueva York: Wiley & Sons.
- Spragins, E. (1992) Constructing a Vision Statement. Inc, 14, 33.
- Stanley, T. (2016). *Work environments, Creative behaviours, and Employee Engagement*. Queensland University of Technology
- Stein, B. S. y Moore, S. (1988). *The effects of problem definitions on transfer in problem-solving tasks*. Unpublished manuscript.
- Sternberg R. J. and Lubart, T. I. (1996). Investing in creativity. *American Psychologist*, 51, 677-688.
- Sternberg, R. J. (1982). Natural, unnatural, and supernatural concepts. *Cognitive Psychology*, 14, 451-488.
- Sternberg, R. J. (1988). *The nature of creativity; Contemporary psychological perspectives*. Cambridge University Press.
- Sternberg, R. J. (1988). *The triangle of love*. New York: Basic.

- Sternberg, R. J. y Lubart, T. I. (1992). Buy low and sell high: An investment approach to creativity. *Current Directions in Psychological Science*, 1(1), 1–5.
- Sternberg, R. J. y Lubart, T. I. (1995). Defying the crowd: Cultivating creativity in a culture of conformity. NY: Free Press.
- Sternberg, R.J & O'Hara, L.A. (2000). Intelligence and creativity. In R.J. Sternberg (Ed.), *Handbook of intelligence*, New York: Cambridge University Press. 611-630.
- Sternberg, R.J. y Lubart, T.I. (1999). The concept of creativity: prospects and paradigms, in RJ Sternberg (eds), *Handbook of Creativity*. Cambridge University Press, Cambridge, England, 3–15.
- Stockdale, B. (2002), UK Innovation Survey 2001, *Economic Trends*, 580.
- Stogdill, R.M. (1974), *Handbook of leadership: a survey of the literature*, Free Press, NY
- Subotnik, R. F., & Arnold, K. D. (1996). Success and sacrifice: The costs of talent fulfillment for women in science. In K. D. Arnold, K. D. Noble, & R. F. Subotnik (Eds.), *Remarkable women: Perspectives in female talent development*. Cresskill, NJ: Hampton Press, 263-280.
- Suliman, A.M. y Al-Shaikh, F.N. (2007). Emotional intelligence at work: links to conflict and innovation. *Employee Relations*, 29(2), 208–220.
- Sundgren, M., Dimenäs, E., Gustafsson, J. E. y Selart, M. (2005). Drivers of organisational creativity: a path model of creative climate in pharmaceutical R&D, *R&D Management*, 35(4), 359–374.
- Tardif, T. y Sternberg, R. J. (1988). What do we know about creativity? En R. J. Sternberg (Ed.), *The nature of creativity*. Cambridge: Cambridge University Press, 429-440.
- Taylor, A. y Greve, H. R. (2006). Superman or the fantastic four? Knowledge combination and experience in innovative teams. *Academy of Management Journal*, 49(4), 723-740.
- Tekla, P.S. (1995), Designing a culture for creativity, *Research Technology Management*, Vol. 38 No. 2, pp. 14-17.
- Terman, L.M. (1926), *Mental and Physical Traits of a Thousand Gifted Children*, Stanford University Press, Stanford, CA.

- Terman, Lyman, Ordahl, Galbreath, and Talbert. *The Stanford Revision and Extension of the Binet- Simon Scale for Measuring Intelligence*. (1916.)
- Thomas, N. (2004). *The John Adair Handbook of Management and Leadership*. London: Thorogood.
- Thompson, L. L., y Choi, H.S. (2005). Creativity and innovation in organizational teams. GB: *Psychology Press*
- Thorndike, R.L. (1920). Intelligence and its users. *Harper's Magazine*, 140, 227–235.
- Tierney, P. & Farmer, S.M. (2004). The Pygmalion process and employee creativity. *Journal of Management*, 30, 413–432.
- Tierney, P., Farmer, S.M. y 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. y Xanthopoulou, D. (2011). Do transformational leaders enhance their followers' daily work engagement? *The Leadership Quarterly*, 22 (1), 121-131.
- Tjosvold, D. (1982). Effects of approach to controversy on superiors' incorporation of subordinates' information in decision making. *Journal of Applied Psychology*, 67(2), 189-193.
- Toyama, H., y Mauno, S. (2017). Associations of Trait Emotional Intelligence with Social Support, Work Engagement, and Creativity in Japanese Eldercare Nurses. *Japanese Psychological Research*, 59(1), 14-25.
- Unsworth, K. L., y Clegg, C. W. (2010). Why do employees undertake creative action? *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(1), 77-99.
- Villanueva, J. J. y Sánchez, J. C. (2007). Trait emotional intelligence and leadership self-efficacy: Their relationship with collective efficacy. *The Spanish Journal of Psychology*, 10(2), 349-357.
- Vossen, R. (1999) Relative Strengths and Weaknesses of Small Firms in Innovation. *International Small Business Journal*, 16, 88–94.
- Vroom, V.H. (1964). *Work and Motivation*. Nueva York: Wiley
- Vroom, V.H. y Jago, A.G. (2007). The role of the situation in leadership, *American Psychologist*, 62, 17–24.

- Wallas, G. (1926). *The art of thought*. NY: *Harcourt Brace and World*.
- Wang C.W., Wu J.J. y Horng R.Y. (1999). Creative thinking ability, cognitive type and Rand D performance, *Rand D Management*, 29 (3), 247-55.
- Wang, X.H. y Howell, J.M. (2010). Exploring the dual-level effects of transformational leadership on followers. *Journal of Applied Psychology*, 95 (6), 1134–1144.
- Ward, T.B. (1994). Structured imagination: the role of category structure in exemplar generation. *Cognitive Psychology*, 27, 1–40.
- Weisberg, R. W. (2006). *Creativity: Understanding innovation in problem solving, science, invention, and the arts*. Hoboken, NJ: Wiley.
- Weisberg, R.W. (1999). Creativity and knowledge: A challenge to theories. In R.J. Sternberg (Ed.) *Handbook of creativity*. New York: Cambridge University Press, 226-250.
- Weng, R. H., Huang, C. Y., Chen, L. M., y Chang, L. Y. (2015). Exploring the impact of transformational leadership on nurse innovation behaviour: a cross-sectional study. *Journal of nursing management*, 23(4), 427-439.
- Weng, R.H., Huang, C.Y., Huang, J.A. y Wang, M.H. (2012). The cross-level impact of patient safety climate on nursing innovation: a cross-sectional questionnaire survey. *Journal of Clinical Nursing*, 21 (15–16), 2262–2274.
- West, M.A. (2001). Management of creativity and innovation in organizations. *International Encyclopedia of the Social & Behavioural Sciences*, v5, 2895–2900.
- Witt, L. A., y Beorkrem, M. N. (1989). Climate for creative productivity as a predictor of research usefulness and organizational effectiveness in an R&D organization. *Creativity Research Journal*, 2(1-2):30-40.
- Wofford, J.C., Whittington, J.L. y Goodwin, V.L. (2001). Follower motive patterns as situational moderators for transformational leadership effectiveness. *Journal of Managerial Issues*, 13, 196–211.
- Wong, C., y Law, D. S. (2002). The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study. *Leadership Quarterly*, 13, 243–274.
- Woodman, R. W., Sawyer, J. E., y Griffin, R. W. (1993). Toward a theory of organizational creativity. *Academy of Management Review*, 18(2), 293-321.

- Yammarino, F.J., Dansereau, F. y Kennedy, C.J. (2001). A multiple-level multidimensional approach to leadership: viewing leadership through an elephant's eye. *Organizational Dynamics*, 29 (3), 149–163.
- Yukl, G. (2010). *Leadership in organizations*, 7th edn, Prentice-Hall, Upper Saddle River, NJ.
- Yukl, G. (2010). *Leadership in organizations*, Upper Saddle River, NJ. *Prentice-Hall*, 7.
- Zaleznik, A. (1977). Managers and leaders: Are they different? *Harvard Business Review*, 55(3), 67-76.
- Zeidner, M., Matthews, G. y Roberts, R.D. (2009). What we know about Emotional Intelligence. How it affects learning, work, relationships, and our mental health. Cambridge: *Massachusetts Institute of Technology Press*.
- Zeidner, M., Roberts, R. D. y Matthews, G. (2008). The science of emotional intelligence: Current consensus and controversies. *European Psychologist*, 13(1), 64-78.
- Zhang, S. J., Chen, Y. Q., & Sun, H. (2015). Emotional intelligence, conflict management styles, and innovation performance: An empirical study of Chinese employees. *International Journal of Conflict Management*, 26(4), 450-478.
- 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, J. y George, J.M. (2001). When job dissatisfaction leads to creativity: encouraging the expression of voice. *Academy of Management Journal*, 44(4), 682–696
- Zhou, J., & Oldham, G. R. (2001). Enhancing creative performance: Effects of expected developmental assessment strategies and creative personality. *The Journal of Creative Behavior*, 35(3): 151-167.
- Zhou, J., y George, J. M. (2003). Awakening employee creativity: The role of leader emotional intelligence. *The Leadership Quarterly*, 14(4-5), 545-568.

VII – ANEXOS

CUESTIONARIOS

1. *Inteligencia Emocional Percibida (WLEIS-16)*

ESCALA 0-10

0= Completamente en desacuerdo / 10=Completamente de acuerdo

1.	La mayoría de las veces sé distinguir por qué tengo ciertos sentimientos.
2.	Conozco siempre las emociones de mis amigos a través de (observando) sus comportamientos.
3.	Siempre me fijo metas y luego intento hacer lo mejor para alcanzarlas.
4.	Soy capaz de controlar mi temperamento y manejar las dificultades de manera racional.
5.	Tengo una buena comprensión de mis propias emociones.
6.	Soy un buen observador de las emociones de los demás.
7.	Siempre me digo a mi mismo que soy una persona competente.
8.	Soy capaz de controlar mis propias emociones.
9.	Realmente comprendo lo que yo siento.
10.	Soy sensible a los sentimientos y emociones de los demás.
11.	Soy una persona auto-motivadora.
12.	Me puedo calmar fácilmente cuando me siento enfadado.
13.	Siempre sé si estoy o no estoy feliz.
14.	Tengo una buena comprensión de las emociones de las personas que me rodean.
15.	Siempre me animo a mi mismo para hacerlo lo mejor que pueda.
16.	Tengo un buen control de mis propias emociones.

2. *Comportamiento creativo e innovador (IBI)***ESCALA 0-10****0= Completamente en desacuerdo / 10=Completamente de acuerdo**

1.	Pruebo nuevas formas de hacer las cosas en el trabajo
2.	Prefiero el trabajo que requiere pensar de manera creativa
3.	Cuando algo no va bien en el trabajo, procuro encontrar una solución
4.	Trato de obtener nuevas ideas de compañeros, colegas y otros colaboradores
5.	Me interesa saber cómo se hacen las cosas en otros sitios para aplicar ese conocimiento adquirido en mi trabajo
6.	Busco nuevas ideas de otras personas para tratar de implementar las mejores
7.	Intento convencer a mis compañeros, cuando tengo una nueva idea
8.	Intento obtener apoyo de la dirección, cuando tengo una nueva idea
9.	Intento mostrar a mis colegas los aspectos positivos relacionados con nuevas ideas
10.	Cuando tengo una nueva idea, intento involucrar a personas que son capaces de colaborar en ella
11.	Cuando surgen problemas durante la implementación de nuevas ideas, los pongo en manos de aquellos que pueden resolverlos
12.	Intento involucrar a los principales responsables (los que toman decisiones) en la implementación de una nueva idea
13.	Cuando tengo una idea nueva, busco personas que sean capaces de llevarla a cabo
14.	Cuando implemento una nueva idea, soy capaz de superar obstáculos de forma persistente
15.	No me rindo, incluso cuando otros me dicen que no se puede hacer o llevar a cabo
16.	Normalmente no termino hasta que logro el objetivo
17.	Durante la implementación de ideas, soy persistente incluso cuando el trabajo no va bien en ese momento
18.	Frecuentemente he tenido éxito al implementar mis ideas y ponerlas en práctica
19.	Muchas de las cosas que se me han ocurrido se utilizan en nuestra empresa
20.	En todos los empresas donde he trabajado he mejorado algo allí

3. *Clima de soporte a la innovación (ISI)***ESCALA 0-10****0= Completamente en desacuerdo / 10=Completamente de acuerdo**

1.	Mi jefe me motiva a aportar y sugerirle nuevas ideas
2.	Mi jefe siempre recompensa económicamente las buenas ideas
3.	Mi jefe me apoya en la implementación de buenas ideas (lo antes posible)
4.	Mi jefe tolera los errores durante la implementación de algo nuevo
5.	Mi jefe es capaz de obtener apoyo para mi propuesta también fuera de nuestro departamento
6.	La política de remuneración en nuestra empresa motiva a los empleados a sugerir nuevas cosas y nuevos procedimientos
7.	Nuestra empresa reserva recursos suficientes para apoyar la implementación de nuevas ideas
8.	Nuestra empresa deja tiempo a los empleados para poner en práctica las nuevas ideas e innovaciones
9.	La mayoría de las personas en mi empresa proponen ideas nuevas y originales en el trabajo
10.	La mayoría de las personas en mi empresa son capaces de implementar realmente nuevas ideas en el trabajo
11.	La mayoría de las personas en mi empresa buscan nuevos retos en el trabajo
12.	La mayoría de las personas en mi empresa son capaces de improvisar fácilmente cuando ocurren cambios inesperados en el trabajo

4. *Autoeficacia (OSES)*

ESCALA 0-10

0= Completamente en desacuerdo / 10=Completamente de acuerdo

1.	Permanezco tranquilo cuando me enfrento a dificultades en mi trabajo porque confío en mis capacidades.
2.	Cuando afronto un problema en mi trabajo, normalmente encuentro varias soluciones.
3.	Normalmente puedo manejar cualquier problema que se cruce en mi camino o en mi trabajo.
4.	Mis experiencias pasadas en mi trabajo, me han preparado bien para mi futuro laboral.
5.	Logro las metas que me propongo a mi mismo en mi trabajo.
6.	Me siento preparado para la mayoría de las demandas de mi trabajo.

5. *Engagement (UWES)***ESCALA 0-10****0= Completamente en desacuerdo / 10=Completamente de acuerdo**

1.	En mi trabajo me siento lleno de energía.
2.	Soy fuerte y vigoroso en mi trabajo.
3.	Estoy entusiasmado con mi trabajo.
4.	Mi trabajo me inspira.
5.	Cuando me levanto por la mañanas tengo ganas de ir a trabajar.
6.	Soy feliz cuando estoy absorto en mi trabajo.
7.	Estoy orgulloso del trabajo que hago.
8.	Estoy inmerso en mi trabajo.
9.	Me “dejo llevar” por mi trabajo.

